

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA-MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA HOTELARIA CARIOCA: ESTRATÉGIAS  
PARA O APRIMORAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOTEL  
X**

**ELISY SILVA FELÍCIO**

**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA-MPGE**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA HOTELARIA CARIOCA: ESTRATÉGIAS  
PARA O APRIMORAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOTEL  
X**

**ELISY SILVA FELÍCIO**

*Sob orientação do Professor*  
**Dr. Rodrigo Amado dos Santos**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ  
29 de maio de 2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F314i Felício, Elisy Silva, 1997-  
Inteligência Emocional na hotelaria carioca:  
estratégias para o aprimoramento do setor de  
recursos humanos do Hotel X / Elisy Silva Felício. -  
Seropédica, 2024.  
177 f.: il.

Orientador: Rodrigo Amado dos Santos.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2024.

1. Gestão Hoteleira. 2. Inteligência Emocional. 3.  
Recursos Humanos. 4. Clima Organizacional. I. Santos,  
Rodrigo Amado dos , 1981-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



**TERMO Nº 478 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.031921/2024-22**

**Seropédica-RJ, 05 de julho de 2024.**

**ELISY SILVA FELÍCIO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/06/2024.

Prof(a). Dr(a). Rodrigo Amado dos Santos  
Presidente da Banca/Orientador(a)  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Mariana Pires Vidal Lopez  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Carlos Alberto Lidizia Soares  
Membro Externo  
UFF

**(Assinado digitalmente em 05/07/2024 15:30 )**  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

**(Assinado digitalmente em 05/07/2024 16:28 )**  
MARIANA PIRES VIDAL LOPEZ  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptHOT (12.28.01.00.00.00.10)  
Matrícula: 3097875

*(Assinado digitalmente em 05/07/2024 14:03 )*

RODRIGO AMADO DOS SANTOS  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
ICSA (12.28.01.45)  
Matrícula: 2015307

*(Assinado digitalmente em 05/07/2024 12:15 )*

CARLOS ALBERTO LIDIZIA SOARES  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 695.324.277-91

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrjr.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **478**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **05/07/2024** e o  
código de verificação: **74fc5cc930**

## **DEDICATÓRIA**

À Deus, por acalmar meu coração nos momentos mais difíceis. À minha família, pelo apoio incondicional durante toda minha trajetória acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este projeto à Deus, que se faz presente em todos os momentos da minha vida, me acalmando, me orientando e me abençoando. Sem minha fé, nenhum degrau teria sido alcançado.

À minha família (Ivone Felício, Manoel Felício, Hugo Felício, Giselle Moreira e Renan Levy) por acreditar em mim, me motivando e me amparando nos momentos mais difíceis. Jamais esquecerei o apoio de vocês. Aqui cito também meus cachorrinhos (em vida e no céu), capazes de me fazer sorrir só de imaginá-los em meus braços.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos, por ter acreditado em mim desde o início, me incentivando, me apoiando e me orientando. Agradeço pela paciência e pelo carinho durante toda minha jornada. Jamais esquecerei do seu papel em minha vida acadêmica e profissional. Professor, orientador e amigo!

Aos meus amigos (dentre eles, Julie Rego, Louise Rego, Agatha Figueira, Juliana Dorna, Bruna Coutinho e Marcela Portela) pelas palavras de carinho, pelos abraços apertados e pelas risadas espontâneas que me revigoravam durante os períodos mais complexos. A amizade de vocês é um presente de Deus!

À minha turma do mestrado (dentre eles, Luana Alves, Kelly Gonçalves, Ana Livia, Daiane Luz e Edson Lima) pelo apoio durante toda essa jornada acadêmica, me motivando e me amparando nos momentos difíceis. Obrigada também pelas risadas e pelo carinho! Foi um prazer conhecer vocês!!

Aos professores do programa de mestrado em gestão e estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro pelo conhecimento compartilhado. Sou extremamente agradecida pela dedicação do corpo docente para fornecer a cada aluno toda bagagem necessária para conseguirmos chegar até aqui. Levo comigo a aprendizagem que cada um proporcionou. Vocês também fazem parte desta vitória!

Aos avaliadores do plano piloto (Ger. Thiago Fernandes da Costa, Ger. João Kriiger, Prof. Dr. Daniel Martins Abelha e Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro), por

contribuïrem de forma grandiosa na formulação dos 2 roteiros de entrevista.

À Marcela Portela e à Larissa Ximenes por me ajudarem a encontrar gestores hoteleiros atuantes no setor de RH para participar da avaliação do plano piloto. Um grande abraço!

Às pessoas incríveis que me ajudaram a encontrar um estabelecimento que se interessasse em participar da pesquisa. Dentre elas, gostaria de citar o Aldo Siviero, Marcela Portela e Prof. Dr. Rodrigo Amado. Obrigada a todos pelo carinho! O suporte de vocês foi essencial para que eu conseguisse chegar até aqui.

Ao estabelecimento hoteleiro que se propôs a participar desta pesquisa com o objeto de estudo. Sou extremamente grata pelo acolhimento e pela parceria. A vocês, o meu imenso respeito e gratidão.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



### **Epígrafe**

“Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram conquistadas do que parecia impossível”

***Charlie Chaplin***

## RESUMO

FELÍCIO, E. S. **Inteligência emocional na hotelaria carioca: estratégias para o aprimoramento do setor de recursos humanos do Hotel X.** 2024. 177f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Seropédica-RJ, 2024.

O capital humano é o ativo mais importante de um empreendimento hoteleiro, pois cabe a ele a responsabilidade de não só executar os serviços hospitalares, como também assegurar que estes serão assertivos o bastante para agregar, positivamente, à imagem do empreendimento e à experiência turística do visitante. A questão, no entanto, está na pressão laboral que se forma junto a estas incumbências, fazendo com que o esgotamento físico e emocional se torne característica marcante no cotidiano destes trabalhadores, em especial aos lotados no nível operacional. Em vista disto, pesquisadores vêm realizando estudos sob o intuito de fornecer, aos setores de recursos humanos (RH) destes espaços, estratégias de gestão que contribuam com a diminuição de tais problemáticas. Neste contexto, entre os conceitos da psicologia organizacional utilizados para a prospecção de modelos de gestão eficazes ao bem-estar dos trabalhadores, observa-se que a Inteligência Emocional (IE), apesar de desempenhar um papel significativo na estabilidade emocional do indivíduo por meio de seus 5 elementos-chave (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais), ainda é pouco explorada nas organizações hoteleiras. Dito isto, trazendo avanços significativos tanto para a literatura acadêmica e para a rotina laboral dos hoteleiros, pontua-se que esta pesquisa se estruturou graças à participação de um hotel carioca de médio porte, possibilitando o alcance do seguinte objetivo: desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X, propiciando melhorias ao clima organizacional, à produtividade e ao bem-estar de sua equipe. Diante de uma metodologia de natureza qualitativa, alinhada às percepções exploratórias e explicativas, foram realizados 2 conjuntos de entrevistas. O primeiro conjunto contou com a participação da gerente de recursos humanos do hotel investigado, tendo como intuito analisar as políticas de gestão existentes no local e identificar, a partir dos discursos apresentados e das análises *in loco*, possíveis lacunas presentes e os potenciais elementos-chaves afetados. Concernente ao segundo conjunto, salienta-se que este esteve voltado para os trabalhadores atuantes no nível operacional do hotel, a fim de contrapor suas percepções sobre as que foram pautadas pelo gerente. Para ambas entrevistas, seus roteiros seguiram as seguintes categorias de análise: relacionamento trabalhador x superior; organização participativa x não participativa; promoção; confraternização e outros eventos informais; auxílio psicológico; dinâmicas voltadas para diversidade; treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração); e adequação da infraestrutura local. De posse dos dados obtidos, foi possível observar, com o auxílio da análise de Bardin, lacunas como: maior frequência de recrutamento externo; problemas na comunicação interna; carência de treinamentos; ausência de dinâmicas com foco na diversidade; e divergências quanto à regularidade que confraternizações e outros eventos informais são feitos. Visto que todos os elementos-chave que fomentam a Inteligência Emocional dos trabalhadores poderiam estar sendo afetados, foram sugeridas estratégias para cada categoria estudada, como: novo quadro de treinamentos; incentivo à participação da equipe na contribuição de propostas e *feedbacks* voltados para o aprimoramento organizacional, estrutural e pessoal do hotel; aumento da frequência de reuniões com os chefes dos demais setores para discutirem sobre a qualidade de vida no trabalho e a IE de cada membro; entre outros. Quanto ao produto tecnológico

elaborado nesta dissertação, fora estruturado um relatório técnico conclusivo capaz de expor os diagnósticos, os resultados encontrados e as propostas recomendadas para minimizar os efeitos negativos encontrados na relação temática e objeto investigados. Das conclusões extraídas nesta pesquisa, ficou evidente que apesar do Hotel X apresentar pontos positivos como *feedbacks* favoráveis em plataformas de viagem, um setor de recursos humanos preocupado com a saúde mental da equipe, uma infraestrutura local adequada para o bem-estar físico dos trabalhadores e relações interpessoais saudáveis entre diferentes setores e hierarquias, existem lacunas que precisam ser contornadas, pois estão, bem como exposto no desenvolvimento desta dissertação, estreitamente relacionadas aos 5 elementos-chave da Inteligência Emocional.

**Palavras-chave:** Gestão Hoteleira; Inteligência Emocional; Recursos Humanos; Clima Organizacional.

## ABSTRACT

FELÍCIO, E. S. **Emotional intelligence in hotels in Rio de Janeiro:** strategies to improve the human resources sector of Hotel X. 2023. 177f. Master thesis (Master in Management and Strategy) - Federal Rural University of Rio de Janeiro, Master Program in Management and Strategy, Seropédica-RJ, 2023.

Human capital is the most important asset of a hotel enterprise, as it is responsible for not only executing hospitable services, but also ensuring that they are assertive enough to positively add to the image of the enterprise and the tourist experience of the hotel. The issue, however, lies in the work pressure that arises along with these tasks, making physical and emotional exhaustion a notable feature in the daily lives of these workers, especially those working at the operational level. Given this, researchers have been carrying out studies to provide the human resources (HR) sectors of these spaces with management strategies that contribute to the reduction of such problems. In this context, among the concepts of organizational psychology used to search for effective management models for workers' well-being, it is observed that Emotional Intelligence (EI), despite playing a significant role in the individual's emotional stability through its 5 key elements (self-knowledge, self-control, motivation, empathy and social skills), is still little explored in hotel organizations. Having said that, bringing significant advances both to academic literature and to the work routine of hoteliers, it is noted that this research was structured thanks to the participation of a medium-sized Rio hotel, enabling the achievement of the following objective: developing strategies that stimulate key elements of Emotional Intelligence in the routine of Hotel X workers, providing improvements to the organizational climate, productivity and well-being of its team. Using a qualitative methodology, aligned with exploratory and explanatory perceptions, 2 sets of interviews were carried out. The first set included the participation of the human resources manager of the hotel investigated, with the aim of analyzing the existing management policies at the location and identifying, based on the speeches presented and on-site analyses, possible gaps present and potential key elements affected. Concerning the second set, it is noteworthy that this was aimed at workers working at the hotel's operational level, in order to contrast their perceptions with those guided by the manager. For both interviews, their scripts followed the following categories of analysis: worker x superior relationship; participatory x non-participatory organization; promotion; get-togethers and other informal events; psychological assistance; dynamics focused on diversity; training (technical, behavioral, motivational and integration); and adequacy of local infrastructure. With the data obtained, it was possible to observe, with the help of Bardin's analysis, gaps such as: greater frequency of external recruitment; problems in internal communication; lack of training; lack of dynamics focused on diversity; and disagreements regarding the regularity with which get-togethers and other informal events are held. Since all the key elements that promote workers' Emotional Intelligence could be affected, strategies were suggested for each category studied, such as: new training framework; encouraging team participation in contributing proposals and feedback aimed at the organizational, structural and personal improvement of the hotel; increased frequency of meetings with heads of other sectors to discuss the quality of life at work and the EI of each member; between others. As for the technological product prepared in this dissertation, a conclusive technical report was structured capable of exposing the diagnoses, the results found and the recommended proposals to minimize the negative effects found in the thematic relationship and object investigated. From the conclusions drawn in this research, it was evident that although Hotel healthy interpersonal relationships between different sectors and hierarchies, there are gaps

that need to be overcome, as they are, as exposed in the development of this dissertation, closely related to the 5 key elements of Emotional Intelligence.

**Keywords:** Hotel Management; Emotional Intelligence; Human Resources; Organizational Climate.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Escala de conflitos gerados no ambiente de trabalho.....	21
<b>Quadro 2</b> – Disposição dos objetivos e das palavras-chave traçadas para a dissertação.....	45
<b>Quadro 3</b> – Relação dos levantamentos bibliométricos efetuados.....	45
<b>Quadro 4</b> – Apresentação dos periódicos presentes no primeiro levantamento.....	48
<b>Quadro 5</b> – Apresentação dos periódicos presentes no segundo levantamento .....	54
<b>Quadro 6</b> – Apresentação dos periódicos presentes no terceiro levantamento .....	60
<b>Quadro 7</b> – Apresentação dos periódicos presentes no quarto levantamento .....	65
<b>Quadro 8</b> – Proposta para a roteirização da entrevista semiestruturada .....	82
<b>Quadro 9</b> – Adequações sugeridas pelos avaliadores do plano piloto.....	84
<b>Quadro 10</b> – Dados referentes aos perfis dos entrevistados .....	97
<b>Quadro 11</b> – Opinião dos entrevistados sobre a influência dos elementos-chave da IE nos ritos operacionais do hotel.....	99
<b>Quadro 12</b> – Opinião dos entrevistados sobre os requisitos necessários para serem promovidos .....	100
<b>Quadro 13</b> – Opinião dos entrevistados sobre o sistema de gestão do hotel ser ou não ser participativo.....	101
<b>Quadro 14</b> – Grau de eficácia dos treinamentos realizados no hotel .....	102
<b>Quadro 15</b> – Pareceres quanto à saúde física no ambiente de trabalho .....	103
<b>Quadro 16</b> – Opiniões dos entrevistados sobre a estrutura física do hotel .....	103
<b>Quadro 17</b> – Perspectivas dos entrevistados quanto à saúde emocional dos trabalhadores ...	105
<b>Quadro 18</b> – Avaliação dos trabalhadores quanto ao relacionamento interpessoal da equipe	105
<b>Quadro 19</b> – Ponto de vista dos entrevistados quanto ao relacionamento interpessoal dos trabalhadores com seus superiores.....	106
<b>Quadro 20</b> – Opinião dos participantes sobre a presença de eventos informais no Hotel X ...	106
<b>Quadro 21</b> – Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “relacionamento trabalhador x superior” .....	112
<b>Quadro 22</b> – Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “organização participativa x não participativa”.....	115
<b>Quadro 23</b> – Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção” .....	117
<b>Quadro 24</b> – Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “confraternização e outros eventos informais” .....	119
<b>Quadro 25</b> – Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “auxílio psicológico”.....	121
<b>Quadro 26</b> – Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “dinâmicas voltadas para diversidade” .....	122

<b>Quadro 27</b> – Divisão dos treinamentos de acordo com seus focos .....	125
<b>Quadro 28</b> – Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)” .....	127
<b>Quadro 29</b> – Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “adequação da infraestrutura local” .....	130

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Processo de hospitalidade e estrutura operacional .....	37
<b>Figura 2</b> – Estrutura organizacional básica de um hotel .....	38
<b>Figura 3</b> – Estrutura organizacional básica do setor de recursos humanos.....	41



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES**

CAAE – Certificado de Apresentação de Apreciação

CONEP – Ética Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

HTML – Linguagem de Marcação de HiperTexto

IE – Inteligência Emocional

IS – Inteligência Social

LER – Lesão por Esforços Repetitivos

PIB – Produto Interno Bruto

QTV – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RJ – Rio de Janeiro

SBClass – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UH – Unidade Habitacional

UNISUAM – Universidade Augusto Motta

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1. Contextualização.....	18
1.2. Problema de Pesquisa .....	20
1.3. Objetivos .....	23
1.4. Relevância da Pesquisa .....	24
1.5. Delimitação do Estudo .....	26
1.6. Organização da Dissertação .....	27
 <b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	 <b>30</b>
2.1. Inteligência Emocional como Ferramenta Assertiva para o Setor Hoteleiro .....	30
2.1.1. Inteligência Emocional e suas Características .....	30
2.1.2. Elementos-chave da Inteligência Emocional no Âmbito Laboral.....	31
2.1.3. Inteligência Emocional Aplicada na Hotelaria .....	33
2.2. Relação entre Saúde Mental e Rotina Laboral na Hotelaria .....	36
2.2.1. Saúde Mental na Hotelaria: Estudo Voltado para os Trabalhadores que Atuam em Níveis Operacionais.....	36
2.3. Políticas de Gestão do Setor de Recursos Humanos na Hotelaria.....	40
2.3.1. Caracterização do Setor de Recursos Humanos na Hotelaria .....	40
2.3.2. Problemáticas Acerca do Setor de Recursos Humanos Hoteleiro.....	42
2.4. Perspectivas Metodológicas e Conceituais em Torno da Inteligência Emocional na Psicologia Organizacional.....	44
2.4.1. Primeiro Mapeamento Bibliométrico – 22.02.2022.....	47
2.4.2. Principais Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados .....	48
2.4.3. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados .....	52
2.4.4. Segundo Mapeamento Bibliométrico – 20.03.2022.....	54
2.4.5. Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados .....	54
2.4.6. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados .....	58
2.4.7. Terceiro Mapeamento Bibliométrico – 17.05.2022 .....	60
2.4.8. Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados .....	60
2.4.9. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados .....	62
2.4.10. Quarto Mapeamento Bibliométrico – 01.06.2022.....	64
2.4.11. Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados .....	64
2.4.12. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados .....	72
 <b>3. MEDOLOGIA.....</b>	 <b>76</b>
3.1. Classificação e Etapas de Pesquisa.....	76
3.2. Identificação dos Sujeitos da Pesquisa .....	79
3.3. Instrumentos da Pesquisa e Plano Piloto.....	81
3.4. Análise e Tratamento dos Dados .....	85
3.5. Limitações do Método Selecionado para a Pesquisa .....	87
3.6. Produto Tecnológico .....	88

<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
4.1. Entrevista com Foco no Setor de Recursos Humanos .....	90
4.2. Entrevista com Foco em Trabalhadores Atuantes em Níveis Operacionais .....	97
 <b>5. PRODUTO TECNOLÓGICO .....</b>	 <b>108</b>
5.1. Classificação e Caracterização do produto .....	108
5.2. Relatório Técnico Conclusivo: estratégias para aprimorar o setor de recursos humanos do Hotel X e estimular a Inteligência Emocional da equipe .....	109
5.2.1. Apresentação .....	109
5.2.2. Plano de Ação: Propostas Estratégicas para Enfrentamento .....	110
5.2.2.1. Categoria: Relacionamento Trabalhador x Superior .....	110
5.2.2.2. Categoria: Organização Participativa x Não Participativa .....	113
5.2.2.3. Categoria: Sistema de Promoção .....	115
5.2.2.4. Categoria: Confraternização e Outros Eventos Informais .....	118
5.2.2.5. Categoria: Auxílio Psicológico .....	120
5.2.2.6. Categoria: Dinâmicas Voltadas para Diversidade .....	121
5.2.2.7. Categoria: Treinamentos (técnico, comportamental, motivacional de integração) ..	123
5.2.2.8. Categoria: Adequação da Infraestrutura Local .....	129
5.3. Considerações acerca do Produto Tecnológico .....	130
 <b>6. CONCLUSÃO .....</b>	 <b>132</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>136</b>
 <b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – SETOR DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	 <b>168</b>
<b>APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – CORPO OPERACIONAL .....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ..</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO B: MODELO UTILIZADO PARA A APLICAÇÃO DO TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>176</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

Apesar do setor hoteleiro, em seus primórdios, ter sido planejado para apenas fornecer unidades habitacionais (UH) confortáveis e serviços básicos aos seus hóspedes (Castelli, 2003), atualmente, sob um cenário globalizado ditado por contínuas e distintas tendências de mercado, tornou-se substancial para cada organização se debruçar em diferentes estratégias inovadoras no intuito de se destacarem em meio à concorrência (Damasio; Omar; Hoffmann, 2015). Dos arquétipos que corroboram para tal afirmação, destaca-se o uso dos controles de desempenho táticos capazes de preparar a equipe para reagir rapidamente quando um novo modelo de negócio é identificado (Petrocchi, 2007; Tomazzoni; Bittencourt, 2013).

Mesmo que estas articulações sejam evidentemente justificadas pelo medo que organizações hoteleiras possuem de perder sua relevância no segmento em que atuam (Issah, 2018), há de se ressaltar que por se tratar de um segmento que se utiliza da mão de obra trabalhadora para alcançar objetivos traçados (Felício; Santos, 2021), necessita-se mais do que medidas voltadas unicamente para capacitação técnica do indivíduo (Gong; Chen; Wang, 2019). Neste caso, insere-se aqui a relevância de um setor de recursos humanos (RH) que se atente, diante do nível de complexidade exigido, aos limites e à estabilização emocional de sua equipe (Desfitrina; Zulfadhli; Widarti, 2019).

Todavia, ao analisar diferentes pesquisas científicas – subcapítulo 2.4 desta pesquisa –, observou-se que há uma margem expressiva de gestores hoteleiros que não possuem, em suas políticas de gestão, medidas pautadas na segurança e no bem-estar dos trabalhadores. Prerrogativa essa que necessita ser rapidamente mitigada, posto que seus reflexos nocivos danam as seguintes esferas:

- Econômica: de acordo com Nguyen, Ladkin e Osman (2021), o esgotamento, a frustração e o medo de não cumprir com os serviços solicitados são vistos como percalços que interferem diretamente no desempenho de indivíduos que atuam na base da pirâmide hierárquica hoteleira. Este cenário, por sua vez, compromete a qualidade dos serviços prestados, o interesse dos consumidores e, por conseguinte, a taxa de ocupação do estabelecimento (Jawabreh; Masa'deh; Mahmoud; Hamasha, 2020).
- Humana: o nível de exigência física e emocional que os gestores depositam nos trabalhadores possui potencial para desencadear diferentes doenças ocupacionais,

como *burnout*<sup>1</sup> – ou síndrome do esgotamento profissional – (Gong; Chen; Wang, 2019), depressão (Chauhan; Singh; Katiyar, 2022), LER – Lesão por Esforços Repetitivos –, DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – (Paula; Amaral, 2019) e outros.

Dialogando com esta segunda esfera, segue abaixo diferentes dados que enfatizam a realidade enfrentada pelos trabalhadores que atuam em meios de hospedagem.

- em um questionário aplicado por Yan, Kim, Zhang, Foo, Alvarez-Risco, Del-Aguila-Arcenales e Yáñez (2021) para 211 trabalhadores hoteleiros de 76 hotéis peruanos, consumou-se que 81% destes participantes manifestavam sinais depressivos devido aos seus ambientes laborais inadequados.
- no relatório *State of the Frontline Work Experience 2021* da Axonify<sup>2</sup> (2022a), foi mostrado que só em novembro de 2021, 900.000 trabalhadores de hospitalidade que atuam na linha de frente no Reino Unido deixaram seus empregos devido ao esgotamento mental.
- Chiang, Birtch e Kwan (2010), por sua vez, observaram que dentro de um quantitativo de 225 trabalhadores hoteleiros, 70% concordavam que seus trabalhos eram estressantes.

Os dados acima mostram uma falha crucial nas políticas de gestão estruturadas pelos setores de RH, que não só afetam o rendimento laboral dos indivíduos como também os estafam do ponto de vista físico e emocional (Souza; Anjos, 2017; Gordon; Shi, 2021). Ciente da magnitude que esta problemática transpõe, fez-se necessário inclinar o presente estudo nos desdobramentos deste tema.

Braun Junior e Andres (2015) afirmam que gestores que balizam suas políticas de gestão em arcabouços teóricos dispõem de posicionamentos mais democráticos, humanos e situacionais. Em busca de bases conceituais capazes de fornecer tais suportes, tornou-se oportuno trazer para esta dissertação a ótica da Inteligência Emocional (IE). Afinal, na psicologia moderna ela é caracterizada por oportunizar, através de seus fundamentos, a estabilidade emocional no indivíduo (Salvagni; Bettega; Casagrande, 2019).

Em sua definição, a IE se caracteriza como uma competência composta por 5 elementos-chave: autoconhecimento; autocontrole; motivação; empatia; habilidades

---

<sup>1</sup>Bem como exposto por Zaza, Riemenschneider e Armstrong (2021), a síndrome de *Burnout* é um distúrbio emocional gerado a partir de manifestações de diferentes pressões relacionadas ao ambiente de trabalho, excedendo a capacidade do trabalhador de lidar.

<sup>2</sup> A Axonify é um Sistema de Gestão da Aprendizagem baseado em nuvem, criado para auxiliar empresas de médio e grande porte a treinar sua força de trabalho (AXONIFY, 2022b).

emocionais (Goleman, 2005). Podendo ser estimulada em si próprio ou em outro indivíduo, revela-se que quando orientada em ambientes organizacionais, a mesma garante: maior produtividade do trabalhador; estreitamento dos relacionamentos interpessoais; elucidação quanto aos pontos fortes e fracos no ambiente em que atua (Amissah; Blankson; Stiles-Ocran; Mensah, 2021). Concernente ao terceiro ponto, Jung (2013) salienta a importância de um líder que participe do processo de autoconhecimento do trabalhador, a fim de compreendê-lo de forma mais eficaz.

A respeito do nível de assertividade que a IE é capaz de alcançar, resgata-se um estudo feito por Gong, Chen e Wang (2019), onde, sob um quantitativo de 347 trabalhadores hoteleiros, 96% dos participantes que apontaram ser emocionalmente inteligentes garantiam melhor rendimento laboral às suas empresas. Nos estudos feitos por Akhter, Karim e Islam (2021), outra evidência é apresentada: sob uma amostra de 130 trabalhadores participantes, foi aceita a hipótese que apontava a Inteligência Emocional como um fator que impacta significativamente na satisfação laboral.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

Apesar do estudo se assemelhar às obras que também contemplam os fundamentos da IE no âmbito hoteleiro (Darvishmotevali; Altinay; Vita, 2018; Choi; Mohammad; Kim, 2019; Alzyoud; Ahmed; Alzgool; Pahi, 2019; Boadi; He; Boadi; Antwi; Say, 2020; Mudiono; Qamari; Tjahjono, 2021; Park; Kim, 2021; Nguyen; Ladkin; Osman, 2021; Miao; Humphrey; Qian, 2021; Bayighomog; Arasli, 2022; Jena; Goyal, 2022), este se difere em seu critério norteador: o uso de seus 5 elementos-chave – autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais – para compreender as lacunas encontradas nas políticas de gestão do setor de recursos humanos.

Das evidências que corroboram para esta afirmação, reitera-se que após a realização de uma análise bibliométrica por meio do motor de busca *Scopus* entre os dias 22/02/2022 e 01/06/2022 – subcapítulo 2.4 –, foi possível observar que embora existam estudos que girem em torno da IE na hotelaria, não há uma pesquisa que abarque seus 5 elementos-chave para contornar problemáticas identificadas nas ações dos setores de recursos humanos dos empreendimentos.

Visto que na hotelaria a IE tem sido considerada como um relevante fator de proteção contra o estresse ocupacional (Kim; Qu, 2019), constatar que estes pressupostos não estão sendo plenamente utilizados acende um sinal de alerta que necessita ser revertido. Afinal, o

cotidiano dos indivíduos que atuam em meios de hospedagem é árduo (Cheng; Tung, 2021), culminando instantaneamente na necessidade de haver, por parte dos pesquisadores, estudos que contribuam efetivamente para a aplicação da IE como ferramenta estratégica dos sistemas hoteleiros contemporâneos.

Dos dados que demonstram o nível de coerção que os empreendimentos hoteleiros são capazes de alcançar, ressalta-se o estudo feito por Tibebe (2021), no qual é mostrado que sob uma amostra de 73 trabalhadores hoteleiros, 48,64% dos participantes disseram ter sofrido com desdobramentos laborais abusivos. Destes, 4,41% já apresentam sinais de cansaço e desmotivação, 21,27% estão na fase crônica do esgotamento mental e 22,97% alcançaram a fase de *burnout* (ibidem).

Cenário este que também foi analisado pelo estudo de Ghanem (2021), conduzido junto a uma amostra de 385 hoteleiros. Como preceito metodológico, tal pesquisador adotou valores escalares que variaram entre 1 a 5 – sendo 1 = mínimo e 5 = crítico – e que permitiram aferir a temática de *burnout* nos contextos organizacionais dos participantes:

**Quadro 1:** Escala de conflitos gerados no ambiente de trabalho

<b>Conflito</b>	<b>Escala de 1 a 5</b>
Tenho dificuldades de concentração e memória.	3,60
Eu me sinto exausto quando acordo de manhã para encarar outro dia de trabalho.	3,59
Sinto-me entediado e frustrado com meu trabalho.	3,59
Minhas obrigações profissionais me impedem de cumprir minhas obrigações familiares.	3,59
Não consigo comparecer a eventos sociais devido à carga de trabalho.	3,59
Tornei-me duro com as pessoas desde que comecei este trabalho.	3,59
Estou tendo dificuldade em tirar uma folga para descansar.	3,58
Sinto-me completamente esgotado no final do dia de trabalho	3,57
Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho.	3,57
Lidar diretamente com colegas de trabalho me pressiona muito.	3,57
Eu tive que me atrasar no trabalho ou fazer parte do meu trabalho em casa.	3,57

**Fonte:** Ghanem (2021)

Altintas e Turanligil (2018) também evidenciam resultados que enfatizam a instabilidade emocional na rotina laboral dos trabalhadores hoteleiros. Diante de uma amostra

de 240 participantes, estes pesquisadores notaram que 162 eram submetidos a longas jornadas de trabalho (55%), 108 lidavam cotidianamente com desvios de função (45%) e 122 apontavam falta de reconhecimento por parte dos superiores (50,84%).

Na obra de Mensah (2019), estudos voltados para assédio são levantados. Balizados por premissas que apontam esta questão como uma problemática comum no dia a dia laboral de um trabalhador hoteleiro, é consumado que diante de uma amostra de 583 participantes, 293 afirmaram já terem sido assediados. Destes, 64% alegaram que os hóspedes são mais propensos a este tipo de atitude, enquanto 25% apontaram colegas de trabalho e 12% os supervisores.

Em outra obra, Jablonska e Trocka-Leszczynska (2019) reforçam a influência que fatores ergonômicos possuem para a estabilidade física-emocional dos trabalhadores. Além disso, estes autores pontuam que no âmbito hoteleiro há um quantitativo alto de indivíduos que adquirem problemas físicos devido às inadequações infraestruturais. Prerrogativa essa corroborada por Rahman, Jaffar, Hassan, Ngali e Pauline (2017), que identificaram que 92,3% – 65 hoteleiros – de sua amostra tiveram problemas físicos e mentais que poderiam ser evitados se seus superiores não os deixassem submetidos a diferentes tipos de pressão laboral.

É evidente que cada meio de hospedagem deve possuir, em sua cultura organizacional, ações que prezem ativamente pelo bem-estar da equipe (Barboza, 2021). No entanto, trata-se de uma premissa que apesar de ser habitualmente inserida nos valores de quaisquer empresas, na prática, sua presença nem sempre é identificada (Vashdi; Katz–Navon; Delegach, 2021). Neste sentido, vale reiterar que compete ao setor de recursos humanos não negligenciar estes sinais, posto que resistir é, sob uma perspectiva histórica, descredibilizar todas as lutas sociais contra os modelos de sistemas produtivos que culminavam – e ainda culminam, como evidenciado acima – em repercussões físicas e emocionais (Antunes, 2009).

Quanto ao papel do pesquisador em meio a este cenário, aponta-se a prospecção de novas propostas – balizadas por arcabouços teóricos e práticos – que não só relatem a diminuição do bem-estar dos trabalhadores e seus diferentes tipos de impactos aos resultados organizacionais, mas na resolução das variáveis determinantes (Pawar, 2016; Hayat; Afshari, 2021; Sarwar; Zakariya; Afshari; Ishaq, 2022).

Como consequência desse esforço, no presente estudo, tornou-se possível contar com a participação de um meio de hospedagem localizado na cidade do Rio de Janeiro, o qual autorizou que as pesquisas de campo fossem realizadas a partir do modelo de gestão aplicado no local. Das justificativas para a escolha deste estabelecimento, salienta-se que além da



cidade acima mencionada se caracterizar como um dos destinos brasileiros de maior movimentação turística, abarca também um quantitativo alto de empreendimentos hoteleiros (Santos; Matschuck, 2015), pressionando-os a se reinventarem constantemente para que possam se destacar diante da concorrência (Felício; Oliveira; Cunha, 2021).

Quanto ao objeto de estudo, este estará titulado como Hotel X, com o propósito de confidencializar sua identificação. Das suas características básicas, trata-se de um estabelecimento de médio porte localizado no bairro de Copacabana, um dos principais eixos turísticos da cidade do Rio de Janeiro (Neves; Seixas; Rodrigues; Santos, 2022).

Embora cada meio de hospedagem esteja sujeito a enfrentar obstáculos condizentes à distinta realidade em que estão inseridos, de acordo com Perinotto, Camarço, Braga e Malta (2019) e Amorim-Ribeiro, Neiva, Macambira e Martins (2022), há um desafio que cada vez mais empreendimentos têm apresentado em comum: lidar com as doenças ocupacionais dos trabalhadores geradas a partir de cobranças laborais e inadequações estruturais. Assim, criou-se a expectativa desta dissertação atingir resultados assertivos a partir da seguinte pergunta problema: quais medidas estratégicas o setor de recursos humanos do Hotel X pode executar para estimular a Inteligência Emocional de sua equipe?

### **1.3. Objetivos**

**Objetivo Geral:** Desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X, propiciando melhorias ao clima organizacional, à produtividade e ao bem-estar de sua equipe.

#### **Objetivos Específicos:**

- Definir o conceito da Inteligência Emocional, correlacionando seus cinco elementos-chave com o aumento da performance de um trabalhador hoteleiro;
- Discutir a relação entre saúde mental e rotina laboral, observando a responsabilidade de uma profícua gestão de recursos humanos neste contexto;
- Analisar os processos gerenciais do setor de recursos humanos do Hotel X, assim como a percepção dos trabalhadores quanto a estes processos, identificando possíveis lacunas com a temática investigada;
- Apresentar, a partir dos levantamentos bibliográficos, estratégias que corrijam as lacunas outrora identificadas, propondo, por meio de um relatório técnico conclusivo, melhorias às rotinas operacionais a partir dos princípios de Inteligência Emocional.

#### 1.4. Relevância da Pesquisa

No que tange a relevância desta pesquisa, aponta-se, primeiramente, que se tratando dos desdobramentos acerca das condições de trabalho no mercado brasileiro, estudos mostram que o segmento hoteleiro é caracterizado como um dos mais insatisfatórios para trabalhadores atuantes no nível operacional (Louveira; Brustolin; Giuliano, 2017; Salvagni; Bettega; Casagrande, 2019; Sant’anna; Carneiro; Lescura, 2021). Isto, por sua vez, pode ser explicado a partir de diferentes condições, como alto nível de exigência laboral imposto (Sant’anna; Carneiro; Lescura, 2021) e ausência de um superior presente (Issah, 2018).

Fica evidente, neste caso, o valor de um setor de recursos humanos devidamente alinhado para compreender que as preocupações do empreendimento não podem apenas balizar métricas de qualificação, isto é, devem contemplar também o aspecto motivacional de sua equipe (Tanke, 2004). Este aspecto, por sua vez, está inteiramente inserido nas especificidades que permeiam o campo da psicologia organizacional (Briones-Jácome, 2020), entendida aqui como uma subdivisão da psicologia originada no século XIX (Silva; Marín; Baldeón, 2018) que se compromissa em estudar “comportamentos cotidianos de um trabalhador dentro da empresa, seja no bem-estar de cada um dos colaboradores ou nas emoções geradas no ambiente laboral” (Silva; Faria, 2018, p. 121).

Como um recorte do que foi abordado acima, vale ressaltar que tal complementariedade entre qualificação e motivação garante a prospecção de estratégias que melhor se adéquam aos cenários macro e micro organizacionais (Sampaio; Sabadini, 2014), ao mesmo tempo em que a alta gestão se compromete com o bem-estar de seus trabalhadores por entender suas influências, positivas ou negativas, quanto ao funcionamento de toda a empresa (Campos; Duarte; Cezar; Pereira, 2011).

Pesquisas mostram que perspicazes são as empresas que se apóiam nos princípios da psicologia para fundamentar suas gestões (Gagné; Vansteenkiste, 2013; Eisenberger; Shanock; Wen, 2020), garantindo não só o engajamento de sua equipe, como também o alinhamento de soluções para contornar as lacunas<sup>3</sup> encontradas nestes ambientes (Johnson; Nguyen; Groth; White, 2018). Frente à profundidade que esta sentença possui para o âmbito hoteleiro, tornou-se oportuno observar, dentre as ramificações que a psicologia organizacional

---

<sup>3</sup> Como a má postura dos gestores quanto às dificuldades e limitações dos trabalhadores, distanciamento hierárquico, sobrecarga de serviços delegados aos trabalhadores entre outros (Jung; Yoon, 2016; Miao; Humphrey; Qian, 2017; Gong; Chen; Wang, 2019; Kim; Qu, 2019; Miao; Humphrey; Qian, 2021; Amissah; Blankson-Stiles-Ocran; Mensah, 2021).

abarca, qual caminho a presente pesquisa poderia se adentrar. Dos diferentes meios, o que mais se destacou foi o campo da cognominada Inteligência Emocional.

Responsável pela capacidade do indivíduo de lidar com suas próprias emoções e as de outras pessoas (Declaire; Gottman, 1997), consumou-se que a IE é capaz de preencher um papel substancial na vida de indivíduos que ocupam cargos de nível operacional em meios de hospedagem (Zhu; Doan; Kanjanakan; Kim, 2021). Isto ocorre devido ao fato da mesma, quando bem empregada, contribuir positivamente no bem-estar do trabalhador (Miao; Humphrey; Qian, 2021), enquanto prospecta uma série de benefícios dos quais Goleman (2005) cognomina como “elementos-chave da IE”. São eles:

- Autoconhecimento: o indivíduo passa a reconhecer não só os pontos fracos e as limitações de suas competências, habilidades e/ou *expertises*, como também as de seus objetivos pessoais, de maneira mais alinhada;
- Autocontrole: o indivíduo se torna capaz de compreender e lidar com as variáveis que afetam seu emocional;
- Motivação: o indivíduo passa a compreender o que o motiva, isto é, o que o faz se sentir realizado;
- Empatia: o indivíduo aprende a se colocar no lugar do próximo, tornando-se mais compreensível;
- Habilidades Sociais: o indivíduo se torna capaz de cultivar suas relações interpessoais de maneira mais leve.

Dado o valor que cada elemento exposto acima possui, pontua-se que estimular os gestores de recursos humanos ao uso da IE é incentivá-los a criar estratégias assertivas que não só aumentem o desempenho das equipes hoteleiras, como também impeçam que mais trabalhadores passem por condições de trabalho que há muito têm sido consideradas como precárias (Mehta, 2020; Sant’anna; Carneiro; Lescura, 2021). Dos arquétipos dados pelos autores Sant’Anna, Carneiro e Lescura (2021) para fundamentar esta alegação de precariedade, apontam-se os seguintes: ergonomia, violência e assédio moral e sexual, riscos voltados à carga de trabalho estresse. A partir destes, pode-se culminar em sintomas fisiológicos como dores de cabeça, depressão e elevados índices de absenteísmo (ibidem).

Para além das noções expostas até aqui, vale ressaltar que o objetivo desta pesquisa também se estruturou a partir de um estudo realizado por Felício e Santos (2021) sobre psicologia organizacional aplicado na hotelaria. Para a realização desta pesquisa, foi enviado

um questionário para 204 hoteleiros nacionais que atuam em nível operacional, sob o intuito de compreender o parecer dos mesmos sobre seus respectivos ambientes de trabalho.

Dos resultados, destaca-se que apenas 32,3% (66) afirmaram não ter desenvolvido problemas emocionais e/ou físicos<sup>4</sup> por consequência de gestões mal aplicadas. Deste grupo investigado, 23,5% (48) reiteraram que, apesar de ainda não terem passado por tal problemática, consideram a possibilidade desta ser desencadeada um dia. Isto posto, apenas 8,8% desconsideraram a probabilidade de ocorrência futura dos problemas supracitados.

Seguem outros achados: 90,2% (184) dos participantes da pesquisa supracitada alegaram que o nível de pressão laboral exigido por seus gestores era alto; 70,6% (144) não se sentiam valorizados quanto a salário<sup>5</sup>, gratificações e outras oportunidades; 46,6% (95) não acreditam que suas opiniões são consideradas; 61,8% (126) já foram desrespeitados verbalmente por seus superiores.

É evidente, com base nestas ratificações, que ainda existem gestores que optam por políticas organizacionais que nem sempre proporcionam reflexos positivos à saúde e ao rendimento laboral de sua equipe. Das consequências, vale ressaltar que estas estão para além da insatisfação do trabalho, pois, junto ao descontentamento, encontra-se, por exemplo, a possibilidade de os trabalhadores desenvolverem doenças ocupacionais – como o *burnout* – (Dai; Zhuang; Lu; Huan, 2020), de perderem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e de abdicarem dos planos de seguir carreira hoteleira por desânimo (Rashmi; Kataria, 2021).

Outrossim, políticas de gestão indevidas também interferem diretamente no funcionamento do empreendimento (Wang; Guchait; Paşamehmetoğlu, 2020), ocasionando uma má reputação devido ao mau atendimento por parte dos trabalhadores, ação esta que pode ser reflexo a partir de uma insatisfação à gestão organizacional (Felício; Santos, 2021). De maneira sucinta, isso retoma a premissa que diz que sem uma equipe motivada e capacitada, não há como empresas hoteleiras se manterem no mercado (Safavi; Bouzari, 2020).

## 1.5. Delimitação do Estudo

---

<sup>4</sup> De acordo com Frone e Blais (2020), estes problemas podem ser traduzidos como tensões nervosas, dores musculares, ansiedade, palpitação, tontura, enjoo, alergias e outros.

<sup>5</sup> Em adendo à questão salarial, reitera-se um ponto relevante para o alinhamento do presente estudo: trata-se de um processo no qual sua estrutura se baseia em fatores internos – como políticas do estabelecimento, valor do trabalho, valor relativo do trabalhador, capacidade de pagamento da organização – e externos – como condições do mercado de trabalho, faixa salarial regional, custo de vida, negociação coletiva e legislação trabalhista – (Marques, 2016). Assim, apesar das disposições das folhas de pagamentos estarem atrelada ao setor de recursos humanos (Tanke, 2004), fica claro que está para além do mesmo responder pelas inconsistências macro comumente identificadas.

Esta pesquisa se debruçou na realidade de um hotel de 3 estrelas – médio porte – localizado no bairro de Copacabana, pertencente à cidade e estado do Rio de Janeiro – BR. Concernente aos profissionais que participaram desta pesquisa, revela-se que o foco esteve restrito a duas esferas distintas: o setor de recursos humanos, o qual foi representado pela gerente de recursos humanos do hotel; nível operacional, representado por trabalhadores atuantes nas funções de mensageiro, auxiliar de camareira, garçom e recepcionista.

Sob um aspecto temporal, ressalta-se que a pesquisa esteve em exercício entre os anos de 2022 a 2024, delimitando-se em um período de 2 anos. No aspecto conceitual, entende-se que a mesma tenha se debruçado em vias de conhecimentos voltados para o campo da administração – gestão estratégica –, psicologia – sobretudo na dimensão organizacional – e turismo – hotelaria e seus desdobramentos ocupacionais –.

## **1.6. Organização da Dissertação**

Esta dissertação foi elaborada em forma de capítulos e subcapítulos. No total, seis (6) capítulos a compuseram, sendo eles: 1 - Introdução; 2 - Marco teórico; 3 - Metodologia; 4 - Resultados, 5 – Produto Tecnológico e 6 – Conclusão.

Dentro do capítulo 1 – **INTRODUÇÃO** –, o subcapítulo 1.1 buscou contextualizar o cenário cuja pesquisa se debruçou. Neste momento, foram trazidos dados que evidenciavam a precária realidade emocional de um número expressivo de trabalhadores que atuam na hotelaria, bem como a relevância de um setor de recursos humanos que incorpore conhecimentos da psicologia organizacional para compreender e cooperar com sua equipe de maneira mais eficaz.

Uma vez revelada a importância dos 5 elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina laboral de trabalhadores hoteleiros, foi estabelecido que para este estudo, seria oportuno tratá-lo como ferramenta norteadora para identificar e contornar lacunas presentes em um meio de hospedagem de 3 estrelas localizado na cidade do Rio de Janeiro.

No subcapítulo 1.2, titulado como "Problema de Pesquisa", foram incluídos dados que fundamentavam as razões por trás da escolha deste tema. Um aspecto crucial a ser destacado neste tópico é que, embora a Inteligência Emocional seja reconhecida como uma ferramenta eficaz de gestão para lidar com uma variedade de desafios organizacionais que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores, não foram encontradas pesquisas científicas com a mesma finalidade desta dissertação.

Após alinhar, no subcapítulo 1.3, os objetivos – geral e específicos – deste estudo, para o subcapítulo 1.4, tornou-se oportuno pontuar a relevância desta pesquisa para a saúde mental dos trabalhadores atuantes em nível operacional, para o próprio estabelecimento e para a comunidade acadêmico-científica, dada a carência de pesquisas com a mesma proposta.

Seguindo, o subcapítulo 1.5 foi construído no intuito de delimitar a dissertação no aspecto temporal e conceitual. O subcapítulo 1.6, por sua vez, foi elaborado para estabelecer a forma como a estrutura da dissertação foi organizada.

Para o capítulo 2 – **MARCO TEÓRICO** –, fez-se necessário fragmentá-lo em 4 subcapítulos. Enquanto no subcapítulo 2.1, foram apresentados desdobramentos bibliográficos acerca das características da IE e sua aplicabilidade no meio laboral hoteleiro, no subcapítulo 2.2, o enfoque voltou-se para a análise da relação entre a saúde mental e a rotina de trabalho dos profissionais que atuam em meios de hospedagem no nível operacional. Concernente ao subcapítulo 2.3, foram discutidas as características do setor de recursos humanos, delineando a responsabilidade, os desafios e os impactos que os profissionais que atuam neste domínio geram sobre os trabalhadores que atuam em nível operacional.

Por fim, o subcapítulo 2.4 foi estruturado com o objetivo de expor, com base no levantamento bibliométrico realizado por meio do motor de busca *Scopus*, os principais pressupostos metodológicos e conceituais das pesquisas encontradas sobre Inteligência Emocional na psicologia organizacional.

Para o capítulo 3 – **METODOLOGIA** –, os seguintes subcapítulos foram compartilhados: 3.1 – classificação e etapas da pesquisa, ressaltando sua natureza qualitativa e seus pressupostos metodológicos exploratórios e explicativos; 3.2 – universo amostral, estabelecendo as especificidades quanto ao hotel e aos participantes; 3.3 – instrumento da pesquisa e plano piloto, explicitando como ocorreu a construção do roteiro de entrevista, as avaliações do plano piloto e o envio ao Comitê de Ética; 3.4 – análise e tratamento dos dados, seguindo os parâmetros da análise de Bardin; 3.5 – limitações do método selecionado para a pesquisa; 3.6 – produto tecnológico, onde foi possível discorrer sobre seu caráter inovador, de impacto, de aplicabilidade e de complexidade.

No capítulo 4 – **RESULTADOS** –, os subcapítulos 4.1 e 4.2 foram delineados para revelar, respectivamente, as análises das entrevistas conduzidas com o setor de recursos humanos e com os 4 trabalhadores que atuam no nível operacional.

Para o capítulo 5 – **PRODUTO TECNOLÓGICO** –, foram apresentados 3 subcapítulos, sendo: 5.1, estruturado para classificar e caracterizar o produto tecnológico; 5.2,

constituído pelo plano de ação, com o objetivo de confrontar os dados previamente observados, apresentar os possíveis elementos-chave estimulados, destacar as lacunas identificadas e propor soluções para contorná-las; 5.3, alinhado para expor as devidas considerações tiradas.

No que se refere o capítulo 5 – **CONCLUSÃO** –, tornou-se possível expor, sob uma ótica sintetizada, os resultados obtidos a partir dos desdobramentos teóricos e práticos deste estudo, além da aprendizagem adquirida, as limitações enfrentadas e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Inteligência Emocional como ferramenta assertiva para o setor hoteleiro**

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar conceitos e particularidades da Inteligência Emocional, bem como seus elementos-chave. Ainda, busca evidenciar sua importância para o aumento do desempenho do trabalhador contemporâneo, tendo como foco o setor hoteleiro.

#### **2.1.1. Inteligência Emocional e suas Características**

De acordo com Woyciekoski e Hutz (2009), a Inteligência Emocional foi discutida pela primeira vez por Salovey e Mayer em 1990. De acordo com os autores, a mesma se transcreve como uma habilidade mais completa que a Inteligência Social (IS), pois nela são conquistadas todas as habilidades necessárias para que um indivíduo seja capaz de se afirmar como emocionalmente estável. São elas: autoconhecimento, autocontrole e motivação, bem como empatia e habilidades sociais – fatores estes que já eram debatidos dentro do campo da IS – (Salovey; Mayer, 1990). Dominar a IE, neste sentido, seria apossar-se de diferentes componentes intrínsecos com potencial para disparar defesas emocionais contra comportamentos derrotistas, vulnerabilidade emocional, falta de resiliência e insegurança (ibidem).

É oportuno ressaltar que o discernimento da IE, além de ser autoaplicável, também pode ser estimulado em outra pessoa (Salovey; Mayer, 1990; Goleman, 2005; Mudiono; Qamari; Tjahjono, 2021). Além disso, para que ela seja dominada, fazem-se necessárias duas condições: reconhecer os agentes que afetam seu bem-estar – ou o de outra pessoa – e observar quais elementos-chave da IE estão sendo afetados (Goleman, 2005).

Concernente a estes 5 elementos-chave, revela-se o domínio do elemento autoconhecimento, em um contexto geral, se refere ao processo de reconhecimento das próprias fraquezas, inseguranças, qualidades, anseios, medos e outros aspectos que comandam a mente e corpo do ser humano (Jung, 2013). Por se tratar de uma análise crítica, é essencial que o indivíduo enxergue este elemento como uma prática racional, se esquivando de quaisquer armadilhas depreciativas, como é o caso das autocríticas severas, onde os pontos negativos se sobressaem coercivamente e causam insegurança e fragilização emocional (Kramer; Pascual-Leone, 2018).

Sobre o autocontrole, Duckworth, Milkman e Laibson (2018) salientam que desenvolvê-lo é ter em mente que as emoções podem ser dominadas, desde que o elemento



autoconhecimento esteja devidamente alinhado (Goleman, 2005). Ademais, vale reiterar que é a partir do autoconhecimento que o indivíduo se torna capaz de identificar quais outros componentes precisam ser fortalecidos, contidos ou eliminados (Dyer, 2011).

No que se refere o elemento motivação, Schunk e Dibenedetto (2020) o definem como um impulso que direciona o indivíduo a algo por vontade própria, mantendo-o determinado para alcançar suas metas através de uma postura proativa, criativa, inteligente e eficaz. Visto que esta é uma abordagem intrínseca, vale ressaltar que apenas o próprio indivíduo é capaz de motivar-se, ou seja, “tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar” esta sensação (Vergara, 2011, p. 42).

Seguindo com a apresentação dos elementos-chave da IE, a empatia se refere ao ato de colocar-se no lugar de outra pessoa para compreendê-la (Hoffman, 2000). Em conformidade, Sampaio, Camino e Roazzi (2009) apontam que ser empático é considerar os sentimentos de alguém, ainda que as visões e os valores entre as partes não sejam compatíveis. Para Sa, Ojeh, Majumder, Nunes, Williams, Rao e Youssef (2019), estas situações são mais fáceis de serem lidadas quando o indivíduo é emocionalmente inteligente, devido ao autocontrole que o mesmo possui sobre quaisquer pensamentos sabotadores – como soberba, individualismo, egotismo e outros – que o impeçam de ouvir pontos de vista de outrem.

Finalmente, o quinto e último elemento-chave da IE é a habilidade social. Esta, seguindo os pensamentos de Drigas e Papoutsi (2018), é composta pela junção de todos os elementos anteriormente citados. Além disto, refere-se ao estado em que o indivíduo, estável consigo mesmo, consegue criar bons vínculos interpessoais evitando quaisquer tipos de conflitos sociais.

### **2.1.2. Elementos-chave da Inteligência Emocional no Âmbito Laboral**

É coerente reiterar, dentro do que foi apresentado, que os elementos supracitados são essenciais para o indivíduo em diferentes contextos de sua vida, incluindo os laborais (Goleman, 1998; Drigas; Papoutsi, 2018; Cui, 2021). Isto posto, segue abaixo diferentes reflexões quanto aos seus papéis nos espaços de trabalho.

Quanto ao autoconhecimento, trata-se da base norteadora para o crescimento profissional, visto que é dentro dessa habilidade que o trabalhador consegue se compreender e alinhar suas metas profissionais (Cui, 2021). Sob o intuito de evidenciar sua relevância para a produtividade de um indivíduo, foi observado, em uma pesquisa feita por Popescu, Iancu, Avram, Avram e Popescu (2020) sob uma amostra de 362 empreendedores, que os 179

participantes que possuíam um grau mais elevado de autoconhecimento também demonstraram, quando comparado com os demais participantes, mais confiança sob suas forças, maior desenvoltura durante a prestação de serviços e maior facilidade para trabalhar em equipe.

Debruçando-se no elemento autocontrole, Perner, Lang e Kloo (2002) o denominam como uma habilidade relevante em ambientes de trabalho. Ademais, sob um contexto bruto, ele contribui na não absorção de pensamentos e ações negativas advindas do dia a dia laboral (Antwi; Fan; Aboagye; Brobbey; Jababu; Affum-Osei; Avornyo, 2018). Isto, por sua vez, influencia de maneira positiva nos momentos de impulsividade, de tomadas de riscos e de desinibição do trabalhador (Nigg, 2016). Como prova de sua eficácia, torna-se oportuno trazer a pesquisa de Paskin (1999), a qual atesta, sob uma amostra de 500 trabalhadores, a hipótese de que tal elemento está inteiramente interligado à satisfação do trabalho de um indivíduo.

De acordo com a obra de Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz e Keating (2019), apesar do autocontrole ter a capacidade de contribuir para o desenvolvimento e engajamento do trabalhador, quando em ambientes cujas políticas de gestão são coercitivas, o esforço demasiado para seu domínio passa a fragilizar a saúde do mesmo, o deixando passivo para diferentes disfunções comportamentais, como fadiga, ansiedade, medo, irritabilidade e outros (York; Brookhouse, 1988).

Referente ao elemento-chave motivação, no meio laboral este é visto como o responsável por levar o trabalhador a colocar em prática suas funções (Paais; Pattiruhu, 2020). Influenciando diretamente sua produtividade, a motivação é ativada no momento em que o indivíduo se sente satisfeito com seu trabalho (Kellner; Cafferkey; Townsend, 2019). Dos dados que corroboram para tal afirmação, vale ressaltar que esta é uma premissa comprovada por Laras, Jatmiko, Susanti e Susiati (2021), ao colocá-la como hipótese de uma pesquisa balizada por uma amostra de 143 trabalhadores.

Apesar de não haver uma regra quanto aos fatores que estimulam a motivação de um trabalhador – visto que o bem-estar laboral é subjetivo e depende da relação entre necessidades e realidade (Darvishmotevali; Ali, 2020) – inserem-se aqui os seguintes exemplos: salários e benefícios – vales combustíveis e alimentação – adequados (Schuck; Rabe-Hemp, 2018); participação em decisões organizacionais (Tang, 2019); promoções de cargo (Dust; Resick; Margolis; Mawritz; Greenbaum, 2018); *feedbacks* por parte dos superiores quanto aos acertos alcançados (Yue; Men; Ferguson, 2020).

Concernente ao elemento da empatia, revela-se que o trabalhador precisa conhecer a si mesmo para só então ser capaz de entender o próximo. Esta afirmação pertence a uma hipótese comprovada por Martos, Lopez-Zafra, Pulido-Martos e Augusto (2013) durante uma pesquisa balizada pelo parecer de 242 trabalhadores.

Das demais características que o elemento empatia possui, revela-se que este ocorre através do respeito, compreensão e o apoio entre os sujeitos envolvidos no processo observado (Walters; Raybould, 2007; Becker; Cropanzano; Van Wagoner; Keplinger, 2017; Ganegoda; Bordia, 2019). Quanto ao ato de apoiar, é oportuno ressaltar que há diferentes formas de ser praticado, como mostra a seguir: saber ouvir sempre que possível – apoio cognitivo –; cobrir funções quando solicitado – apoio compassivo –; prestar solidariedade com palavras de conforto – apoio emocional – (Preckel; Kanske; Singer, 2018).

A respeito das habilidades sociais, estas se encontram além de uma boa relação interpessoal (Sekiguchi; Li; Hosomi, 2017). Isto porque estes elementos e refere a outras aberturas capazes de romper o vínculo formal através do compartilhamento de ideias, sentimentos ou conselhos (Behbahani, 2011). Desde que seja saudável e que não interfira negativamente no rendimento dos serviços prestados, tal estreitamento, independentemente do nível atingido, gerará impactos assertivos na satisfação no trabalho da equipe (Bulińska-Stangrecka; Bagieńska, 2021).

Afinal: a confiança entre os membros da equipe os torna mais à vontade com o espaço laboral, influenciando diretamente suas motivações; bons vínculos interpessoais propiciam percepções mais claras sobre o fluxo laboral de cada setor, gerando uma maior estabilidade quanto às realidades em que atuam; equipes que cultivam um bom relacionamento interpessoal conseguem alcançar melhores resultados (Persson; Lindström; Pettersson; Nilsson; Blomqvist, 2018; Bulińska-Stangrecka; Bagieńska, 2021).

### **2.1.3. Inteligência Emocional aplicada na Hotelaria**

Sob uma perspectiva sistêmica, a hotelaria é um exemplo claro de onde os elementos-chave da Inteligência Emocional não devem ser deixados em segundo plano. Afinal, seu capital humano é ditado como um dos principais pilares responsáveis por sustentar a qualidade dos serviços prestados (Djajasinga; Sulastri; Sudirman; Sari; Rihardi, 2021).

No entanto, é relevante ressaltar que um dos principais problemas deste setor turístico reside no fato de que estes ambientes organizacionais são tipificados como espaços coercitivos, onde o trabalhador enfrenta obstáculos como: excesso de jornada de trabalho em

períodos de alta sazonalidade<sup>6</sup>; falta de reconhecimento pelo serviço prestado; falta de participação nas tomadas de decisões; falta de apoio emocional por parte dos superiores<sup>7</sup> (Zhao; Peng; Sheard, 2013; Huertas-Valdivia; Braojos; Lloréns-Montes, 2019; Felício; Santos, 2021).

Em reflexão, torna-se incoerente para esta pesquisa afirmar que cabe aos gestores se debruçarem em estratégias pautadas nos conceitos estruturais da IE sem antes considerar que em um primeiro momento cabe aos mesmos identificar e corrigir quaisquer políticas de gestão que afetem, de maneira negativa, a saúde física e emocional do trabalhador. Além disto, potencializar o rendimento físico e emocional do indivíduo enquanto normaliza condições de trabalho precárias é lesar uma luta estrutural transpassada por gerações que busca pela melhoria dos direitos trabalhistas (Pochmann, 2014).

Em empresas que promovem problemáticas como as colocadas acima, Lee e Ok (2012) ressaltam que por medo de demissão, tais indivíduos são forçados a colocarem seus direitos e suas emoções de lado para cumprirem com as respectivas obrigações. Prerrogativa essa que leva ao seguinte dilema: em um segmento onde a hospitalidade, o bem-acolher e a prestatividade são as bases para os ritos operacionais, os trabalhadores que sustentam essas atividades são submetidos a mascarar seus sentimentos para entregar experiências acolhedoras e únicas aos hóspedes (Kim; Qu, 2018).

Segundo Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), a conjuntura aqui descrita tem potencial para afetar diferentes competências do trabalhador hoteleiro, como técnicas – proficiência no manuseio de sistemas e agilidade no cumprimento de serviços – e criativas – flexibilidade para lidar com situações adversas –. Dos aspectos mentais, os autores Kim e Qu (2018) alicerçam que esta é uma realidade que tem colocado cada vez mais indivíduos em estado de mecanização e profunda angústia, forçando-os a deixar de lado seu diferencial, seu brilho e seu gosto pelo cargo (ibidem).

Isto posto, visto que a gestão de recursos humanos é, acima de tudo, uma gestão de pessoas, compete a ela reajustar o modelo organizacional aplicado para então trazer diferentes estratégias que tenham como um de seus focos principais as necessidades, as carências e os desejos de sua equipe (Tanke, 2004). Como adendo, reitera-se que esta dialética não inclui

---

<sup>6</sup>Na obra de Demirdağ, Aydın e Özdemir (2020), por exemplo, é apontado que 58,9% dos 90 trabalhadores que participaram desta pesquisa possuem cargas horárias exaustivas em seus respectivos empreendimentos hoteleiros.

<sup>7</sup>Na obra de Felício e Santos (2021) foi observado que 67,70% dos 240 respondentes alegam já terem desenvolvido problemas emocionais e/ou físico devido às pressões laborais. Já na obra de Üngüren, Tekin, Avsallı e Kaçmaz (2021), dados complementares são encontrados: 79,2% dos 396 dos trabalhadores que participaram desta pesquisa já se sentem depressivos devido ao ambiente de trabalho.

subjetividades macro que estão para além da responsabilidade do setor de recursos humanos, como é o caso das problemáticas acerca da desigualdade salarial, que apesar de ser um dos fatores que interferem na satisfação e no rendimento do trabalhador (Padilha, 2009), não serão corrigidas através de intervenções voltadas para capacitação e preparação emocional, mas de reformas estruturais do Estado (Bresser-Pereira, 2008).

Por outro lado, não se deve minimizar o valor de uma gestão que propicie condições adequadas de trabalho ao indivíduo, isto é, que disponha de medidas pautadas em engajamento, desempenho e bem-estar da equipe (Albrecht; Bakker; A Gruman; Macey; Saks, 2015). Feito este parecer, assume-se que é neste momento em que a IE se torna aplicável, ademais, vale resgatar o fato de que a mesma se configura como uma ferramenta norteadora que, quando bem explorada, é capaz de contribuir para a estabilização emocional e produtividade do indivíduo (Choi; Mohammad; Kim, 2019).

É indubitável que no meio hoteleiro a IE esteja intimamente ligada às decisões tomadas pelos gestores de recursos humanos (Nguyen; Ladkin; Osman, 2021), por se tratar de um setor que se responsabiliza inteiramente por todos os indivíduos que compõe o corpo laboral (Tanke, 2004). Neste sentido, para além de treinamentos, cabe a tais líderes buscarem, sob um olhar balizado pelos elementos-chave da IE, propor diferentes medidas que contribuam para a diminuição do estresse e do esgotamento emocional da equipe (Choi; Mohammad; Kim, 2019).

Das diferentes iniciativas que contribuem de forma precisa para o progresso do estabelecimento e para o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe, é conveniente que gestores comecem questionando se suas políticas de gestão provocam sensações negativas aos trabalhadores, como: ausência de confiança devido ao distanciamento hierárquico; falta de reconhecimento pelos esforços laborais; falta de oportunidades de crescimento profissional; inconsistência quanto ao nível de exigência imposto (Souza; Anjos, 2017).

Embora esta tarefa pareça simples de ser praticada, Hight, Gajjar e Okumus (2019) revelam que nem todos os gestores são capazes de executá-las. Das justificativas que corroboram para esta dificuldade, os autores apontam as seguintes possibilidades: cultura da empresa, características pessoais, falta de qualificação e estabilidade de cargo – zona de conforto dentro do espaço em que atua.

Se para cada política de gestão mal executada um ou mais elementos-chave da IE são atingidos, autores consomem que para garantir um melhor controle organizacional e, por conseguinte, uma vantagem competitiva maior, basta que tais líderes tenham como ponto de

partida o próprio *feedback* de sua equipe (Stoyanova-Bozhkova; Paskova; Buhalis, 2020). Das razões que sustentam esta ideia, assume-se que além de ser uma estratégia com foco direto nos elementos que sustentam a estabilização emocional dos trabalhadores (Koc; Boz, 2019), esta é uma iniciativa que busca por pareceres daqueles que são diretamente afetados (Heimerl; Haid; Benedikt; Scholl-Grissemann, 2020).

## **2.2. Relação entre Saúde Mental e Rotina Laboral na Hotelaria**

Para este segundo capítulo, serão apresentadas dialéticas sobre saúde mental dos trabalhadores hoteleiros – sobretudo os de médio porte – bem como os diferentes desafios que estes enfrentam cotidianamente em seus âmbitos laborais.

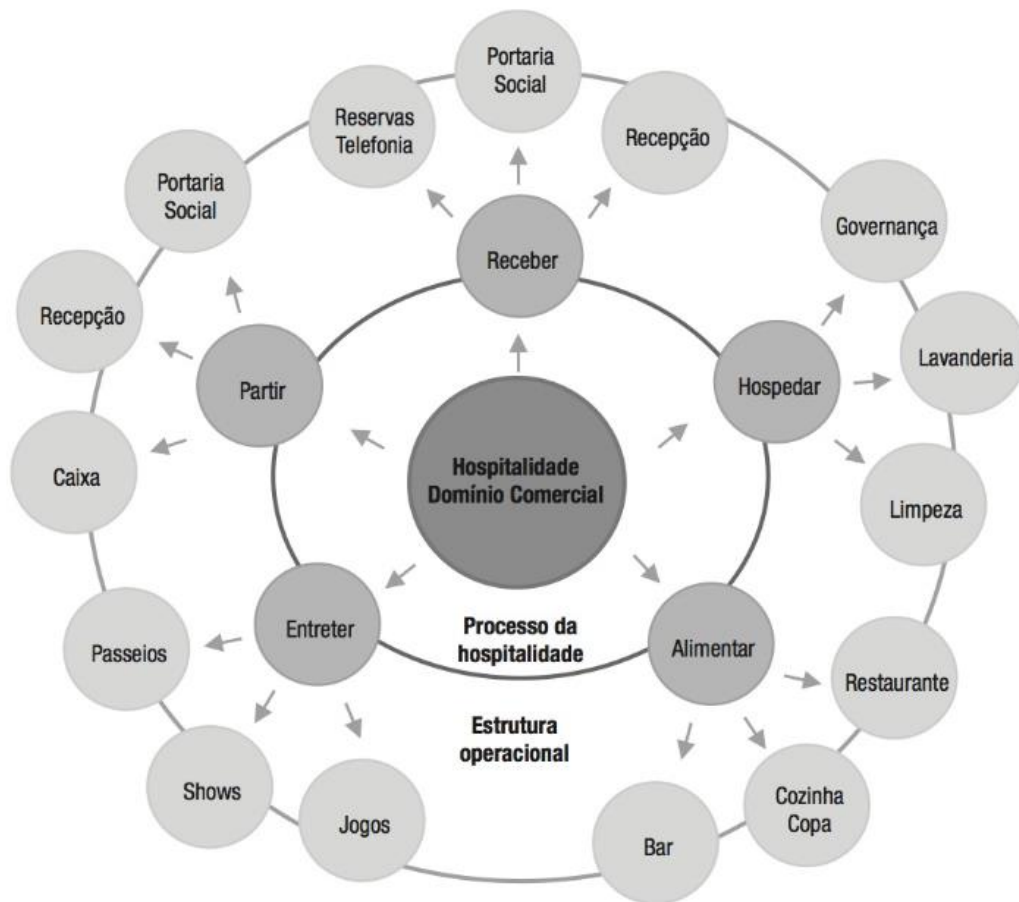
### **2.2.1. Saúde Mental na Hotelaria: Estudo Voltado para os Trabalhadores que Atuam em Níveis Operacionais**

No decorrer deste estudo, foi evidenciado que o ambiente de trabalho hoteleiro possui potencial para ser caracterizado como um dos mais intensos, seja pela quantidade de funções delegadas, pela agilidade laboral exigida ou pela necessidade de se adaptar constantemente à demanda (Ariza-Montes; Hernández-Perlines; Han; Law, 2019). Para além destes desafios técnicos, artigos também citam reclamações sobre relacionamento interpessoal (Shehawy, 2021) e problemas voltados para estrutura física inadequada (Mammen, 2022).

Na obra de Anjos, Batista e Coimbra (2020), estes fatores são classificados como pré-requisitos da chamada Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que por seu turno, estuda como o ambiente laboral pode impactar a vida profissional e pessoal do indivíduo (Silva; Faria, 2018). Tendo em vista os diferentes debates acerca dos problemas de saúde física e mental que trabalhadores hoteleiros têm desenvolvido ao longo do tempo – como distúrbios musculoesqueléticos, doenças dermatológicas e doenças emocionais – (Zhang; Torres; Jahromi, 2020), fica claro, em termos de QVT, que não há como afirmar que tal conjuntura hoteleira possui condições para ser considerada segura (Maia; Sousa, 2018).

Ao observar a hotelaria a partir das suas divisões departamentais, percebe-se que tais problematizações podem ser desenvolvidas de diferentes maneiras, isto é, conforme a vivência que cada esfera laboral proporciona. Antes de identificá-las, entende-se que seja oportuno apresentar quais são os 5 estágios básicos que compõe o fluxo de trabalho de um trabalhador por estadia e a estrutura operacional que cada processo abarca. São eles: receber, hospedar, alimentar, entreter e partir (Castelli, 2016). Para mais, segue abaixo a figura 1.

**Figura 1:** Processo de hospitalidade e estrutura operacional



**Fonte:** Castelli (2016). Adaptado pela autora.

Em análise ao que foi abordado na figura acima, é oportuno resgatar o trecho em que Petrocchi (2007) afirma que a gestão hoteleira é complexa, visto que é sob responsabilidade dela ser capaz de garantir não só uma adaptação rápida do estabelecimento quanto às nuances do mercado competitivo como também ter uma visão estratégica assertiva o bastante para criar um sistema processual hospitaleiro que forneça aos hóspedes excelentes experiências durante cada momento de suas estadias.

No que se refere à estrutura organizacional apresentada por Castelli (2016, p.5) – figura 1 –, salienta-se que para se fazer uma análise mais aprofundada de cada departamento existente em um meio de hospedagem, é preciso compreender a classificação de estrelas que o espaço possui (Ferreira; Mazzuarana; Tessaro; Bastiani, 2016). Ademais, reitera-se que o organograma do estabelecimento está a depender de seu porte (Davies, 2007), ou seja, quanto mais estrelas um meio de hospedagem tiver, mais departamentos serão captados em sua estrutura organizacional (Powers; Barrows, 2004).

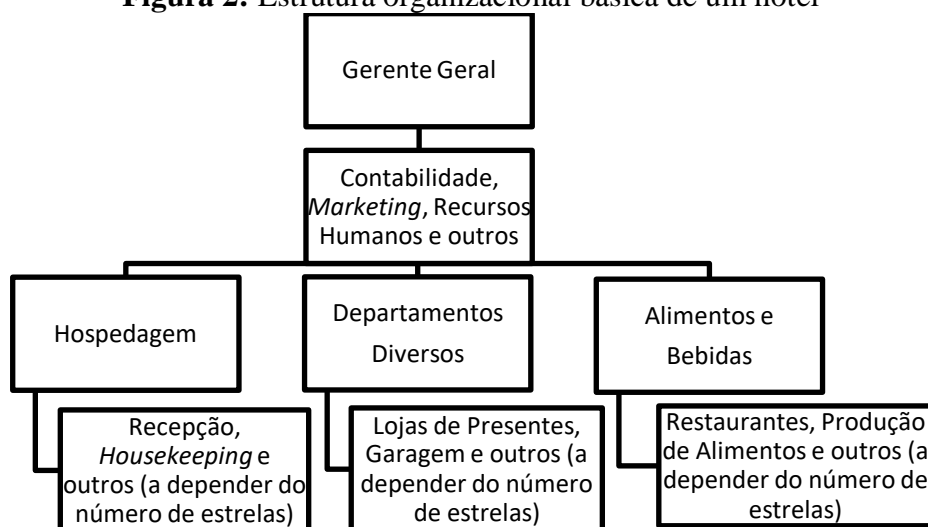
Debruçando-se nas características que abarcam o objeto de estudo, pontua-se que de acordo com a Cartilha de Orientação Básica - SBClass, a categoria hotel está definida da seguinte maneira: “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária” (Brasil, 2010, p.6), podendo variar entre 1 a 5 estrelas – sendo 1 simples, 2 econômico, 3 turístico, 4 superior e 5 luxo – (Petrocchi, 2007).

No caso de hotéis de médio porte, ou seja, 3 estrelas, pontua-se que o número de trabalhadores é reduzido, aumentando, neste sentido, o número de tarefas combinadas para cada indivíduo (Sidônio, 2015). Na recepção, por exemplo, o responsável por atuar neste espaço se compromete a diferentes papéis, como recepcionista, caixa e telefonista, além de dar quaisquer informações solicitadas pelos hóspedes (ibidem).

Fica evidente, em reflexo aos pareceres sobre hotéis de médio porte, que se deve haver, por parte do setor de recursos humanos, uma atenção aguçada quanto ao emocional dos indivíduos que atuam nestes espaços, dada à pressão e a responsabilidade que cada um possui (Hadian, 2018). Além disto, desconhecer ou desmerecer a relevância da qualidade de vida que estes indivíduos estão tendo em seus ambientes de trabalho enquanto exercem suas funções abre, mesmo sem perceber, margem para que tal imprudência possa afetar diretamente o curso e os resultados da organização (Maia; Sousa, 2018).

Através de pesquisas, Powers e Barrows (2004) consumaram que há como montar, a partir de estruturas organizacionais básicas, as principais escalas hierárquicas que um empreendimento pode possuir independente de seu número de estrelas. Segundo eles, são as seguintes:

**Figura 2:** Estrutura organizacional básica de um hotel





**Fonte:** Adaptado de Powers e Barrows (2004)

Ao contrapor o organograma de Powers e Barrows (2004) com o processo de hospitalidade de Castelli (2016), assume-se que enquanto os serviços voltados para as etapas “receber” e “partir” encontram-se nas mãos dos trabalhadores que atuam na recepção, os desdobramentos da etapa “hospedar” se encaixam nas funções dos *housekeeping* – trabalhadores que atuam nos serviços de limpeza –. Da etapa “alimentar”, os responsáveis são todos os trabalhadores que atuam na área de alimentos e bebidas, enquanto na etapa “entreter”, os cognominados “departamentos diversos”, onde são encaixadas as lojas de presentes, salas de jogos etc.

Dentro da área de hospedagem, Chauhan e Sondhi (2020) constataam, com base em uma pesquisa feita sob uma amostra de 50 recepcionistas que atuam em hotéis de médio e grande porte, que o ritmo laboral gerado pelas pendências corriqueiras feitas pelos superiores e hóspedes, a permanência do trabalhador em uma mesma posição e a carga horária de trabalho exaustiva são os obstáculos que mais sobressaem quando se trata da realidade do indivíduo que atua na recepção. Das provocações que estas problematizações acarretam, os mesmos citam insônia, dores de cabeça frequentes e desconfortos na região lombar, panturrilha, pescoço e pés (ibidem).

Na obra de Khuong e Linh (2020), as análises abrangeram tanto trabalhadores da área de hospedagem quanto da área de alimentos e bebidas, considerando, assim como a pesquisa anterior, hotéis de médio e grande porte. Sob uma amostra de 595 trabalhadores, o estresse reaparece como uma das principais complicações. Tendo como justificativa a pressão laboral, esta, de acordo com os autores, é capaz de refletir diretamente na satisfação do trabalho do indivíduo (ibidem).

Com alvo apenas no setor de alimentos e bebidas, Ismail, Osman e Rahman (2020) assumem, a partir dos levantamentos bibliográficos feitos e dos pareceres de 27 trabalhadores atuantes na cozinha, que o estresse também tem potencial para provocar outras consequências, como fadiga e dor no corpo. Dos principais agentes contribuintes, os autores apontam a pressão quanto ao ritmo das demandas, as movimentações repetitivas – ergonomia – e o tamanho da cozinha – infraestrutura inadequada – (ibidem).

Com foco no setor de governança, Chela-Alvarez, Bulilete, García-Buades, Ferrer-Perez e Llobera-Canaves (2020) captam em seus estudos que o estresse das profissionais que ocupam a função de camareira é comumente desenvolvido a partir das seguintes situações: demandas que excedem os limites do indivíduo – como sobrecarga de trabalho, pressão

quanto ao tempo gasto para realização dos serviços e sobrecarga física –, insuficiência de recursos e desvio de função (ibidem). Como complemento, vale ressaltar que na obra de Hsieh e Chen (2020) é revelado que além dos preditores acima citados, há de também ser inserido a falta de suporte dos superiores para com as reclamações de sua equipe.

Abarcando diferentes funções, o estudo de Sarwar e Muhammad (2020) identifica, através de uma amostra balizada por 485 trabalhadores da indústria hoteleira – incluindo garçons, caixas, recepcionistas e gerentes de andar –, que os maus-tratos organizacionais e os desrespeitos por parte dos clientes devem ser analisados com atenção máxima, visto que estes tipos de pautas são trivialmente expostos em meios de hospedagem. Isto evidencia, junto às demais sondagens feitas, que a hotelaria precisa ser revista sob uma perspectiva completa, fazendo-se necessário haver uma remodelação das medidas estratégicas para todos os setores existentes em um meio de hospedagem (Saini; Singh, 2020).

É diante destes desajustes que a proposta de se criar medidas pautadas na IE se torna válida. Além disto, assim como abordado no capítulo anterior, o uso de políticas de gestão indevidas é capaz de comprometer o autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais de toda uma equipe (Salvagni; Bettega; Casagrande, 2019). Para corrigi-las, cabe aos líderes, diante de tais reflexos negativos, reconhecerem os desacertos inseridos no ambiente de trabalho e buscarem, seguidamente, estratégias eficazes para corrigir as lacunas responsáveis por tais transtornos (Leitão; Pereira; Gonçalves, 2019).

## **2.3. Políticas de Gestão do Setor de Recursos Humanos na Hotelaria**

Neste terceiro capítulo serão apresentados pareceres que discorram sobre os obstáculos que o gestor de recursos humanos que atua na hotelaria enfrenta para qualificar seu capital humano bem como a importância deste setor para o bom funcionamento de um meio de hospedagem.

### **2.3.1. Caracterização do Setor de Recursos Humanos na Hotelaria**

Tratando-se das particularidades que fomentam a importância do setor de recursos humanos na hotelaria, diferentes colocações foram encontradas. De acordo com Tanke (2004), trata-se de um setor administrativo que se responsabiliza pelo capital humano do empreendimento, implementando planos estratégicos para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter a equipe presente.

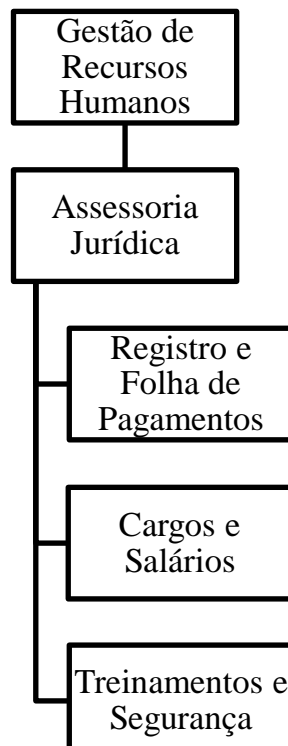
Na obra de Petrocchi (2007), o autor afirma que está atribuído aos componentes que atuam neste setor a formalização e a administração de contratos de trabalho – como atender aos regulamentos de assinatura de carteira de trabalho, pagamento dos encargos, demissão etc –, a construção de um clima organizacional agradável, a implementação de estratégias que contribuam no fortalecimento da motivação da equipe e a valorização dos trabalhadores que se esforçam para cumprir com os serviços delegados.

Dos arquétipos a serem citados quanto às possíveis atribuições apresentadas acima, destacam-se as seguintes: dinâmicas em grupo (Bogler; Somech, 2019), treinamentos de integração (Santos; Rodrigues, 2019), festividades informais (Reinaldo; Lima, 2020) e busca pelo bom relacionamento entre superior e trabalhadores (Lee; Mazzei; Kim, 2018). Em adição, Saks (2022) acrescenta a realização treinamentos eficazes quanto ao objetivo programado, arranjos de trabalho flexíveis aos contratempos apresentados pelos trabalhadores, atenção quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores, abertura para a participação da equipe na tomada de decisões, cuidados com a segurança da equipe quanto aos serviços prestados, estratégias voltadas para o desenvolvimento de carreira de cada trabalhador e a realização de programas focados em saúde e bem-estar da equipe.

Dada a relevância da estabilidade emocional no ambiente de trabalho hoteleiro (Mehta, 2020), torna-se oportuno trazer também as falas de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018). De acordo com a obra, há de se alicerçar que as práticas realizadas pelo setor de recursos humanos devem ter como um dos focos principais o desenvolvimento e o fortalecimento da Inteligência emocional da Equipe. Além disto, trata-se de uma ferramenta que permite que o indivíduo se torne capaz de conhecer e controlar suas atitudes, comportamentos e seu desempenho no meio laboral, respeitar os demais membros da equipe, criar relações interpessoais e se tornar, conseqüentemente, satisfeito consigo mesmo (Sharon; Grinberg, 2018; Extremera; Mérida-López; Sánchez-Álvarez; Quintana-Orts, 2018).

Ciente da complexidade que a administração de recursos humanos carrega no ramo hoteleiro, torna-se oportuno apresentar como funciona sua hierarquia básica. Assim, de acordo com Góes (2015), hotéis de médio e grande porte geralmente possuem um gerente de recursos humanos, um técnico, um psicólogo, um assistente social e um auxiliar de pessoal. Para mais, o autor fornece também um organograma padronizado, como mostra a seguir:

**Figura 3:** Estrutura organizacional básica do setor de recursos humanos



Fonte: Góes (2015)

Das movimentações de cada cargo, vale acentuar que o gerente de recursos humanos está inserido no topo da hierarquia proposta por Góes (2015), se responsabilizando pelo funcionamento das demais funções apresentadas (Tanke, 2004). O técnico, por sua vez, está voltado para funções como planos de carreira, salários e demissões (Góes, 2015), enquanto o psicólogo, para a qualidade de vida do trabalho (Kaufman, 2020; Campos, 2017), prestando assistência aos trabalhadores e propondo para a gerência diferentes sugestões pautadas em melhoria das condições de trabalho, sejam estas voltadas para lazer – espaços e/ou atividades recreativas – ou para reparo e inovação das práticas gerenciais, tecnológicas e estruturais do estabelecimento (Campos, 2017).

Para mais, enquanto o assistente social se debruça nos desdobramentos acerca do bem-estar físico, emocional e social do indivíduo – como é o caso da seguridade social – (Iamamoto, 1995), o auxiliar de pessoal, como o próprio nome propõe, atua como suporte ao setor, tendo como foco as obrigações técnicas e burocráticas (Góes, 2015).

### **2.3.2. Problemáticas Acerca do Setor de Recursos Humanos Hoteleiro**

Para Salvagni, Bettega e Casagrande (2019), um bom gestor de recursos humanos é aquele que é capaz de conduzir sua equipe ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais sem esquecer ou deixar em segundo plano o fato de que seus trabalhadores também possuem necessidades, dificuldades e anseios enquanto seres humanos. No entanto,

de acordo com Sant'anna, Carneiro e Lescura (2021) e Kearsey (2020), este conceito nem sempre é aplicável dentro do segmento hoteleiro, pois, segundo os mesmos, ainda há, em termos de QVT, meios de hospedagem que carregam políticas de gestão que beiram a precariedade.

A fim de fundamentar a percepção dos autores citados acima, cabe aqui apresentar as falas de uma gestora de recursos humanos ao responder o questionário aplicado por Felício e Santos (2021). Questionada sobre as medidas tomadas para impedir que a equipe desenvolvesse problemas físicos e/ou emocionais, a mesma afirmou, de maneira breve, que o setor não lidava com este tipo de situação.

Em prospecção a este cenário, Jung e Yoon (2018) alegam que ao confrontar pesquisas científicas que debatem sobre esta temática, há como inferir que das diferentes atitudes errôneas que gestores de recursos humanos presentes em meios hospedagem possuem, o assédio moral tem potencial para ser considerado como uma das práticas mais comuns. Para mais, acentuam também que esta questão não só afeta o engajamento e a satisfação do trabalhador atuante no nível operacional, como também seu emocional e sua intenção de *turnover*<sup>8</sup> (ibidem).

Paralelamente, Bohle, Knox, Noone, Namara, Rafalski e Quinlan (2017) também acrescenta, por meio de revisões bibliográficas, que apesar de ser notória a existência de estabelecimentos manchados por práticas de *bullying*, violência verbal e assédio sexual, ainda é baixo o número de ferramentas, políticas e agendas de intervenção adequadas para estes tipos de contexto, evidenciando a necessidade de haver mais pesquisas que contemplem tal problemática.

Outrossim, resgata-se que para além das problemáticas que giram em torno das más condutas dos gestores, outros entraves também devem ser evidenciados, como a ausência de medidas voltadas para o conforto físico do trabalhador (Mammen, 2022). Trata-se, neste sentido, de um conjunto de lacunas que notoriamente precisam ser revistas, visto que em reflexo a elas, autores como Babakus, Yavas e Karatepe (2017), Gong, Chen e Wang (2019) e Yan, Mansor, Choo e Abdullah (2021) alertam que há uma margem significativa de trabalhadores operacionais que, em busca de condições melhores de trabalho, tem optado pelo *turnover*.

Esta decisão, por sua vez, afeta diretamente o setor de recursos humanos, uma vez que a demissão de um trabalhador significa não só a perda do capital humano qualificado e

---

<sup>8</sup> O *turnover* expressa a quantidade de trabalhadores que deixam uma empresa (Akgunduz; Gök; Alkan, 2019).

adaptado ao ambiente de trabalho (Yan; Mansor; Choo; Abdullah, 2021), como também o investimento de tempo e verba para a realização de novos processos de recrutamento e seleção – internos ou externos –, reajustes das funções de cada trabalhador – aumento da demanda de trabalho – e a elevação dos conflitos entre os membros da equipe, devido à insatisfação quanto à realidade em que estão inseridos (Gong; Chen; Wang, 2019).

É evidente, através destes desdobramentos, que a hotelaria está carente de setores de recursos humanos que tenham no papel de gerencia um profissional que se adéque aos aspectos da liderança transformacional (Burns, 1978), isto é, que motive, inspire e que consiga extrair o melhor de sua equipe. Além deste atributo, Williams Junior, Raffo e Clark (2018) acentuam outras 2 proposições complementares: credibilidade e carisma.

De acordo com os autores, a credibilidade é um antecedente da liderança transformacional, visto que a mesma se transfigura como o momento em que o gestor se torna capaz de conquistar a confiança da equipe, demonstrando controle, resiliência, respeito ao cargo e estratégias de gestão assertivas que contemplem os objetivos da empresa e a preparação física e emocional do trabalhador (Williams Junior; Raffo; Clark, 2018).

Quanto ao carisma, Williams Junior, Raffo e Clark (2018) pontuam que o mesmo modera positivamente a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, pois trata-se de uma habilidade que provoca influencia e admiração dos trabalhadores, fazendo com que os se aproximem de seus líderes.

#### **2.4. Perspectivas Metodológicas e Conceituais em Torno da Inteligência Emocional na Psicologia Organizacional**

Sob o propósito de investigar a relevância que este estudo possui no meio científico, tornou-se oportuno realizar um mapeamento bibliométrico na plataforma *Scopus* que ponderasse a quantidade de pesquisas acerca da Inteligência Emocional no âmbito hoteleiro. Concernente à escolha do motor de busca, reitera-se que esta é uma plataforma que rastreia estudos confiáveis e relevantes, fornecendo milhões de resumos e citações desde meados da década de 1960 (Boyle; Sherman, 2006; Jesus; Costa, 2015).

Em adendo a esta premissa, é oportuno salientar que o termo “bibliometria” se refere a um tipo de abordagem quantitativa que busca calcular e analisar o mérito da produção científica enquanto promove, ao pesquisador, maior compreensão dos dados (Alfonzo; Sakranda; Hastings-Tolsma, 2014). Condizente à definição supracitada, revela-se que o mapeamento bibliométrico aqui realizado contribuiu não só para dimensionar a frequência das

obras que dialogam com a proposta deste estudo como, também, para auxiliar o autor no processo de aprendizagem quanto à temática explorada.

Realizado nos dias 22/02/2022, 20/03/2022, 17/05/2022 e 01/06/2022, tal mapeamento foi estruturado a partir das palavras-chave inseridas nos objetivos geral e específicos traçados pela autora, exatamente como disposto no quadro abaixo.

**Quadro 2:** Disposição dos objetivos e das palavras-chave traçadas para a dissertação

<b>ALINHAMENTO DAS PALAVRAS-CHAVE</b>		
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS</b>	<b>PALAVRAS-CHAVE</b>
<b>Objetivo Geral</b>	Desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X, propiciando melhorias ao clima organizacional, a produtividade e ao bem-estar de sua equipe.	<i>“Emotional Intelligence”</i> ; <i>“Hospitality”</i> ; <i>“Quality of live”</i> .
<b>Objetivo Específico 1</b>	Definir o conceito da Inteligência Emocional, correlacionando seus cinco elementos-chave com o aumento da performance de um trabalhador hoteleiro.	<i>“Emotional Intelligence”</i> ; <i>“Human Capital”</i> ; <i>“Hospitality”</i> .
<b>Objetivo Específico 2</b>	Discutir a relação entre saúde mental e rotina laboral, observando a responsabilidade de uma profícua gestão de recursos humanos neste contexto.	<i>“Organizational Climate”</i> ; <i>“Organizational Culture; Quality of Life”</i> ; <i>“Hospitality”</i> .
<b>Objetivo Específico 3</b>	Analisar os processos gerenciais do setor de recursos humanos do Hotel X, assim como a percepção dos trabalhadores quanto a estes processos, identificando possíveis lacunas com a temática investigada.	<i>“Human Resource”</i> ; <i>“Hotel Management”</i> ; <i>“Organizational Behavior”</i> .

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Considerando apenas as pesquisas publicadas nos últimos 4 anos, foram analisados 83 artigos acadêmicos, como mostra o quadro abaixo.

**Quadro 3:** Relação dos levantamentos bibliométricos efetuados

<b>LEVANTAMENTO REALIZADO EM 22.02.22</b>		
<b>1. Palavras-chave:</b> <i>“Emotional intelligence”</i> ; <i>“Hospitality”</i> ; <i>“Quality of live”</i> .	<b>2. Critérios Preliminares:</b> <i>(1) Search Within: All Fields;</i> <i>(2) Search Documents: Emotional Intelligence AND Hospitality AND Quality of Life;</i> <i>(3) Date Range: Published from 2017 to Present;</i> <i>(4) Added to Scopus: Anytime.</i>	<b>3. Resultados Preliminares:</b> 377 documentos.

<b>4. Critério Para Redução:</b> (1) <i>Document Type: Article.</i>	<b>5. Resultados Finais:</b> 332 Artigos.
<b>6. Artigos Analisados:</b> 19	<b>7. Observações Pontuais:</b> Dos 19 artigos que se adentravam no âmbito hoteleiro, 9 consideravam o termo “Inteligência Emocional” no corpo do texto, enquanto apenas 7 se apropriavam dos fundamentos da IE como ferramenta de análise de dados.

**Quadro 3:**Relação dos levantamentos bibliométricos efetuados (Continuação)

<b>LEVANTAMENTO REALIZADO EM 20.03.2022</b>		
<b>1. Palavras-chave:</b> “ <i>Emotional Intelligence</i> ”; “ <i>Human Capital</i> ”; “ <i>Hospitality</i> ”.	<b>2. Critérios Preliminares:</b> (1) <i>Search Within: All Fields;</i> (2) <i>Search Documents:</i> <i>Emotional Intelligence AND</i> <i>Human Capital AND</i> <i>Hospitality;</i> (3) <i>Date Range: Published from</i> <i>2017 to Present;</i> (4) <i>Added to Scopus: Anytime.</i>	<b>3. Resultados Preliminares:</b> 418 documentos.
<b>4. Critério para Redução:</b> (1) <i>Document Type: Article.</i>	<b>5. Resultados Finais:</b> 356 Artigos.	
<b>6. Artigos Analisados:</b> 19	<b>7. Observações Pontuais:</b> Deste resultado, 19 artigos se adentravam no âmbito hoteleiro, 11 citavam a palavra-chave “Inteligência Emocional” e apenas 4 utilizavam os conceitos e particularidades da mesma como critério para análise de dados.	

**Quadro 3:**Relação dos levantamentos bibliométricos efetuados (Continuação)

<b>LEVANTAMENTO REALIZADO EM 17.05.2022</b>		
<b>1. Palavras-chave:</b> “ <i>Organizational Climate</i> ”; “ <i>Organizational Culture</i> ”; “ <i>Quality of Life</i> ”; “ <i>Hospitality</i> ”.	<b>2. Critérios Preliminares:</b> (1) <i>Search Within: All Fields;</i> (2) <i>Search Documents:</i> <i>Organizational Climate AND</i> <i>Organizational Culture AND</i> <i>Quality of Life; Hospitality;</i> (3) <i>Date Range: Published from</i> <i>2017 to Present;</i> (4) <i>Added to Scopus: Anytime.</i>	<b>3. Resultados Preliminares:</b> 62 documentos.
<b>4. Critério para Redução:</b> (1) <i>Document Type: Article.</i>	<b>5. Resultados Finais:</b> 50 Artigos.	
<b>6. Artigos Analisados:</b> 8	<b>7. Observações Pontuais:</b> Dos 8 artigos que se adentravam no âmbito hoteleiro, seguem as seguintes considerações: não foram encontrados artigos que mencionassem todas as palavras-chave traçadas para este terceiro levantamento; nenhum artigo mencionou a inteligência emocional no corpo do texto.	

**Quadro 3:** Relação dos levantamentos bibliométricos efetuados (Continuação)



LEVANTAMENTO REALIZADO EM 01.06.2022		
<b>1. Palavras-chave:</b> “Human Resource”; “Hotel Management”; “Organizational Behavior”.	<b>2. Critérios Preliminares:</b> (1) Search Within: All Fields; (2) Search Documents: Human Resource AND Hotel Management AND Organizational Behavior; (3) Date Range: Published from 2017 to Present; (4) Added to Scopus: Anytime.	<b>3. Resultados Preliminares:</b> 403 documentos.
<b>4. Critério para Redução:</b> (1) Document Type: Article.	<b>5. Resultados Finais:</b> 364 Artigos.	
<b>6. Artigos Analisados:</b> 37	<b>7. Observações Pontuais:</b> Dos 37 artigos que se adentravam no âmbito hoteleiro. O termo “ <i>emotional intelligence</i> ”, por sua vez, foi encontrado somente em 1 artigo.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Reitera-se, diante dos dados supracitados, que grande parte dos artigos encontrados no item “resultados finais” não possui conexão direta com o cenário teórico traçado por esta pesquisa. Isto, por sua vez, ocorre devido ao fato de que o *Scopus* é uma plataforma que tem como objetivo rastrear o máximo de estudos possíveis, não se atentando à base conceitual e/ou metodológica utilizada pelas obras (Santos, 2018). Ou seja, como todo motor de busca, as buscas efetuadas no *Scopus* são balizadas pela frequência da palavra-chave elegida. E não em sua importância ou representatividade no campo investigado. Devido a este impasse, fez-se necessário criar o item “artigos analisados”, onde a pesquisadora pôde selecionar somente os documentos que tivessem relação direta com a hotelaria.

Com o propósito de explicitar a contribuição conceitual dos 83 artigos analisados, segue abaixo as devidas contemplações nos 4 subcapítulos seguintes.

#### 2.4.1. Primeiro Mapeamento Bibliométrico – 22.02.2022

O primeiro levantamento foi realizado sob a inserção de 3 palavras-chave – “*Emotional Intelligence*” AND *Hospitality* AND “*Quality of Live*” – das quais foram delineadas a partir do objetivo principal da presente pesquisa<sup>9</sup>. Seguindo a representação feita no Quadro 1, restaram-se 332 artigos científicos, dos quais, apenas 19 foram analisados. No tocante a este montante final, as seguintes percepções conceituais/metodológicas foram apreendidas destes estudos.

<sup>9</sup> Desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X, propiciando melhorias ao clima organizacional, a produtividade e ao bem-estar de sua equipe.

#### 2.4.2. Principais Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados

Para este primeiro levantamento foram obtidos estudos pertencentes a diferentes periódicos, cujas classificações no Qualis/CAPES<sup>10</sup> (Quadriênio 2017/2020) se centraram entre os estratos A1 e B2, sob o fator de impacto (JCR)<sup>11</sup> acima de 0.363, como mostra o quadro a seguir.

**Quadro 4:** Apresentação dos periódicos presentes no primeiro levantamento

IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS	FREQUÊNCIA DOS PERIÓDICOS	QUALIS/CAPES	JCR
<i>Sustainability</i>	2	A1	3.9
<i>Current Issues in Tourism</i>	1	A1	7.578
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	3	A1	10.427
<i>Journal of Quality Assurance in Hospitality &amp; Tourism</i>	1	B2	0.582
<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	2	A1	4.614
<i>Evidence-Based Hrm</i>	1	B2	0.363
<i>International Journal of Innovative Research and Scientific Studies</i>	1	A2	2.58
<i>Asia Pacific Journal of Tourism Research</i>	1	A1	4.074
<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport &amp; Tourism Education</i>	1	A2	2.628
<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	1	A2	7.629
<i>Tourism Management</i>	1	A1	12.879
<i>The Service Industries Journal</i>	1	A2	9.405
<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	2	A1	9.321
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	1	B2	0.495

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ao todo, somaram-se 14 periódicos, sendo 7 classificados no quadriênio 2017-2020 como A1, 4 como A2 e 3 como B2. Dos 19 artigos registrados nestas revistas, segue abaixo seus respectivos pressupostos conceituais e metodológicos.

1. Han, Quan, Al-Ansi, Chung, Ngah, Ariza-Montes e Vega-Muñoz (2020) debatem sobre o impacto que o nível de exigência laboral de determinado meio de hospedagem

<sup>10</sup> Trata-se de uma métrica traçada pela Capes para classificar a qualidade dos periódicos (Minasse, 2022).

<sup>11</sup> O fator de impacto (JCR) de um periódico é calculado a partir das citações registradas de todos os artigos individuais submetidos (Langley-Evans, 2023).

possui sob a saúde emocional dos trabalhadores. Sob uma amostra de 280 participantes, consumou-se que a exigência laboral hoteleira é capaz de desencadear *burnout* nos trabalhadores. Ainda, notou-se também que a exaustão emocional possui um papel importante na intenção de desligamento destes indivíduos.

2. Karatepe, Saydam e Okumus (2021) abordam a questão da saúde mental dos durante a pandemia da Covid-19. Em conformidade com a premissa que diz que trabalhadores mentalmente saudáveis possuem maior desempenho no trabalho, os autores optam por investigar o parecer de 151 participantes sobre suas percepções quanto aos problemas emocionais causados pelo período pandêmico iniciado em 2020. Dos principais resultados, observou-se que a *Covid-19* desencadeou absenteísmo, insatisfação no trabalho e problemas emocionais nos trabalhadores hoteleiros.
3. Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018) correlacionam a Inteligência Emocional com a criatividade e o desempenho organizacional dos trabalhadores hoteleiros. Da metodologia, a pesquisa conseguiu abranger 15 hotéis de 5 estrelas e 4 de 4 estrelas no norte de Chipre, totalizando 283 respondentes. Dos resultados, revela-se que a Inteligência Emocional impacta positivamente no desempenho criativo dos trabalhadores que atuam na linha de frente. Não obstante, foi constatado também que a incerteza ambiental medeia a relação entre Inteligência Emocional e desempenho criativo.
4. Andrade, Miller e Westover (2021) buscam analisar e comparar o nível de satisfação do trabalho entre homens e mulheres no mercado hoteleiro. Através de dados coletados pelo Programa Internacional de Pesquisa Social, o artigo se debruça em diferentes fatores voltados para relações de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos indivíduos. Dos resultados, observou-se que relação interpessoal com a equipe, discriminação e assédio acontecem com mais frequência para mulheres. Problemas voltados para remuneração e relação com a gerência, por outro lado, se mostraram ser significativos tanto para homens quanto para mulheres.
5. Xu, Huang e Chen (2021) se debruçam em uma pesquisa quantitativa para avaliar a qualidade de vida do trabalho de 23 microempreendedores que administram meios de hospedagem de pequeno porte. Com base nos resultados obtidos, a obra não só apresenta os possíveis agentes estressores capazes de afetá-los emocionalmente como também se comprometem a entregar diferentes atividades que ajudam a fortalecer o organismo contra tais estímulos.

6. Kang, Ji, Baek e Byon (2020) debatem, através de 346 formulários aplicados, os efeitos da autoeficácia física no bem-estar psicológico dos trabalhadores hoteleiros. Como resultado, os autores comprovam a hipótese de que a capacidade física, a confiança na autoapresentação e o bem-estar psicológico afetam, de fato, o comportamento organizacional de um profissional.
7. Alferaih, Sarwar e Eid (2018) debatem, a partir de um questionário aplicado para 521 trabalhadores hoteleiros, sobre influência do *turnover* no processo de autoconhecimento destes indivíduos e na retenção de talentos. Dos resultados, diferentes hipóteses foram confirmadas. São elas: sistemas de recompensas influenciam positivamente no comprometimento dos trabalhadores; sistemas de recompensa impedem *turnover*; satisfação no trabalho impedem *turnover*.
8. Mudiono, Qamari e Tjahjono (2021) se utilizam de análises bibliométricas – intervalo de 2011 a 2021 – para analisar a qualidade de vida do trabalho de pequenos microempreendedores que administram meios de hospedagem de pequeno porte. Dos resultados, foi constatado que o enriquecimento profissional influencia não só na qualidade de vida do indivíduo como também na dedicação do mesmo com a família.
9. Üngüren, Tekin, Avsallı e Kaçmaz (2021) avaliam, sob uma amostra de 396 trabalhadores, a relação entre a pandemia do Covid-19 e o desencadeamento da síndrome de *burnout* na vida dos trabalhadores atuantes em meios de hospedagem. Dos resultados, observou-se que a ansiedade e a insegurança se destacaram diante dos fatores que interferiram na saúde emocional dos indivíduos.
10. Choi, Mohammad e Kim (2019) analisam, a partir de uma amostra de 344 trabalhadores, a relação entre Inteligência Emocional e o *burnout*. Com base nos resultados, os autores concluem que a IE dos trabalhadores não está forte o bastante para impedir o desencadeamento da síndrome.
11. Park e Kim (2021) buscam compreender a relação entre exaustão emocional, satisfação no trabalho e a IE dos trabalhadores hoteleiros que ocupam o cargo de recepcionista. Através de uma pesquisa quantitativa que abrangeu 12 hotéis de 5 estrelas de Seul, os autores concluem que a exaustão emocional possui uma relação significativa e negativa com a IE e a satisfação do trabalho. Vale pontuar que este artigo é o único, dentre os 19 documentos analisados, a mencionar os 5 elementos-chave presentes na IE.

12. Nguyen, Ladkin e Osman (2021) analisam, através de uma amostra de 34 trabalhadores vietnamitas, os diferentes fatores capazes de interferir na IE dos trabalhadores hoteleiros. Dentre os diferentes achados, aponta-se a falta de comunicação, falta de oportunidades e falta de controle com emoção.
13. Mensah, Appietu e Asimah (2020) examinaram, através e uma amostra de 151 estagiários hoteleiros, a influência do suporte emocional do supervisor e dos colegas de trabalho na satisfação geral do estágio em meios de hospedagem. Dos resultados, vale ressaltar a conclusão feita sobre a importância do apoio social na trajetória destes estagiários, pois contribui positivamente na estabilização emocional dos mesmos.
14. Srivastava e Gupta (2022) alicerçam a importância da espiritualidade na saúde mental dos trabalhadores hoteleiros durante o período da pandemia gerada pelo Covid-19. Sob uma amostra de 322 trabalhadores, os autores concluíram que a fé foi essencial para manter estes indivíduos emocionalmente estáveis.
15. Tsui (2021) discorre sobre os riscos de estresse ocupacional que os trabalhadores hoteleiros tiveram durante a pandemia do Covid-19. Sob uma amostra de 295 trabalhadores, a pesquisa consumou que os fatores que mais impulsionaram estes riscos foram a queda na receita do estabelecimento e o contato próximo com as pessoas.
16. Wang, Qu, Yang e Yang (2018) discorrem sobre o chamado “*subjective well-being*”, com ênfase na relação entre lazer e trabalho. Sob uma amostra de 261 trabalhadores, concluiu-se que o domínio do trabalho geralmente é mais influente do que o do lazer, visto que as pessoas passam mais tempo trabalhando do que aproveitando seu tempo livre.
17. Bayighomog e Arasli (2022) buscam compreender como a liderança espiritual e a Inteligência Emocional estão relacionadas, direta e indiretamente por meio do bem-estar espiritual e ao desempenho criativo dos trabalhadores. Através de uma amostra de 238 participantes, consuma-se que a liderança espiritual e a Inteligência Emocional dos profissionais pertencentes ao setor de recursos humanos como fatores decisivos para o bem-estar dos mesmos, para a melhoria do clima organizacional e para o alcance dos resultados laborais.
18. Kara, Kim, Lee e Uysal (2018) exploram, sob uma amostra de 443 trabalhadores, os efeitos moderadores da diferença de gênero na qualidade de vida de um indivíduo inserido no meio hoteleiro. Das diferentes análises feitas, reitera-se o momento em que

os autores afirmam que o estilo de liderança adotado por um gerente influencia na Inteligência Emocional, na satisfação no trabalho, na qualidade de vida no trabalho e nos resultados laborais de um trabalhador.

19. Vatankhah, Bouzari e Safavi (2020) buscam, através da lógica *fuzzy*, analisar os agentes estressores mais comuns na hotelaria. Dos fatores que mais se destacaram, apresentam-se os seguintes: alta demanda, sobrecarga de tarefas, responsabilidade, insegurança de trabalho e conflitos de trabalho.

#### **2.4.3. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados**

Bem como exposto no quadro 1, apesar de 9 artigos mencionarem a Inteligência Emocional no corpo do texto, apenas 7 se debruçavam nos fundamentos e características das mesmas. São eles: Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018); Mudiono, Qamari e Tjahjono(2021); Choi, Mohammad e Kim (2019); Park e Kim (2021); Nguyen, Ladkin e Osman (2021); Bayighomog e Arasli (2022); Kara, Kim, Lee e Uysal (2018).

Na obra de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), por exemplo, é alicerçado que um trabalhador emocionalmente inteligente consegue estimular sua criatividade de modo a contornar quaisquer ambientes incertos. Já em ambientes de trabalho cuja satisfação do trabalhador não é fomentada, Mudiono, Qamari e Tjahjono (2021) salientam que a IE é vista como um impulso para pedidos de demissão, visto que é a partir dela que o indivíduo consegue ponderar, de forma mais clara, a realidade em que está inserido e a melhor decisão a ser tomada.

Enquanto os autores mencionados no parágrafo acima discorrem sobre os reflexos positivos que a IE traz, os estudos de Choi, Mohammad e Kim (2019) garantem como foco os diferentes percalços abarcados por sua ausência. De acordo com estes autores, o estresse do trabalho tem potencial para mediar a relação entre IE e doenças ocupacionais como o *burnout*. Isto ocorre, de acordo com Park e Kim (2021) e Kara, Kim, Lee e Uysal (2018), quando não há mais satisfação no trabalho e a exaustão emocional ganha espaço no organismo do trabalhador.

Nguyen, Ladkin e Osman (2021), além de também citarem o *burnout* como uma das consequências da ausência da IE, apresentam diferentes fatores que podem ajudar a dificultar o desenvolvimento da mesma, como: incapacidade de regular as emoções, falta de comunicação e falta de experiência no cargo.

Bayighomog e Arasli (2022), diante destes desdobramentos, alicerçam a importância da espiritualidade como um fomento da Inteligência Emocional. Segundo eles, o bem-estar espiritual contribui para o desenvolvimento da IE, que por sua vez, influencia diretamente no desempenho criativo do trabalhador. É oportuno salientar que Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018) também mencionam a performance criativa como uma consequência assertiva da IE. Coincidindo nas falas, ambas as obras assumem que a criatividade é um progresso subjetivo substancial para a hotelaria, visto que é a partir dela que ideias personalizadas e/ou originais são criadas para surpreender a demanda.

Aspecto pertinente a ser pontuado é que a obra de Bayighomog e Arasli (2022) também se assemelha à de Srivastava e Gupta (2022). Apesar desta segunda não citar a IE, foram observadas concepções parecidas acerca da importância da espiritualidade no ambiente de trabalho. Para estes autores, a mesma influencia positivamente na saúde mental do trabalhador, o deixando mais proativo e ágil.

Ficou claro, ao analisar artigos como os de Üngüren, Tekin, Avsallı e Kaçmaz (2021), Tsui (2021), Han, Quan, Al-Ansi, Chung, Ngah, Ariza-Montes e Vega-Muñoz (2020), Choi, Mohammad e Kim (2019) e Nguyen, Ladkin e Osman (2021), que a saúde mental dos trabalhadores hoteleiros ainda é negligenciada. Além disto, vale pontuar que em todas estas obras o *burnout* é tratado como uma realidade. Na obra de Karatepe, Saydam e Okumus (2021), é alicerçado que embora existam diferentes fatores que culminam para estes desdobramentos, há de se pontuar que a pandemia do Covid-19 pode ter acentuado ainda mais o quantitativo de casos.

Quanto aos fatores capazes de interferir na saúde mental do trabalhador hoteleiro, Han, Quan, Al-Ansi, Chung, Ngah, Ariza-Montes e Vega-Muñoz (2020) mencionam as seguintes: poucas oportunidades, baixos salários, e cargas horárias excessivas. Além destes, Xu, Huang e Chen (2021) acrescentam mais 3 estressores: incerteza, estressores relacionados à operação e estressores sociais. Vatankhah, Bouzari e Safavi (2020), por sua vez, adicionam os seguintes: pressão psicológica, conflitos entre equipes, jornada de trabalho excessiva e supervisão abusiva.

Em perspectiva a estes pareceres, Andrade, Miller e Westover (2021) e Kara, Kim, Lee e Uysal (2018) reiteram que a insatisfação laboral na hotelaria é mais comum para mulheres. Dos motivos mais comuns, Andrade, Miller e Westover (2021) apontam o assédio, a discriminação e a falta de oportunidades.

Em paralelo às questões abordadas acima, Mensah, Appietu e Asimah (2020) ressaltam a relevância do apoio social entre membros de um empreendimento hoteleiro, sobretudo para com estagiários, cujo ainda não estão preparados para atender ao ritmo exigido.

A pesquisa de Alferaih, Sarwar e Eid (2018), bem como apontado anteriormente, discorre sobre a importância da retenção de talentos na hotelaria. Isto, no entanto, a faz se distanciar do objetivo central do presente estudo. Para tanto, vale resgatar o tópico em que os autores sugerem uma série de ações – por parte da organização – capazes de trazer ao trabalhador capacitação, satisfação e bem-estar. São elas: fornecimento de horários de trabalho flexíveis; oportunidades de treinamento durante o horário de trabalho, determinando os níveis adequados de pessoal; gestão participativa, dando ao trabalhador a oportunidade de compartilhar ideias.

#### 2.4.4. Segundo Mapeamento Bibliométrico – 20.03.2022

Referente ao segundo levantamento, foram utilizadas 3 palavras-chave – “*Emotional Inteligence*” AND “*Human Capital*” AND *Hotel* –, estruturadas a partir do primeiro objetivo específico desta pesquisa<sup>12</sup>. Seguindo as diretrizes estabelecidas no Quadro 1, foram encontrados 356 artigos científicos. No entanto, apenas 19 relacionavam-se ao âmbito hoteleiro. Quanto aos seus posicionamentos, as seguintes percepções conceituais/metodológicas foram apreendidas destes estudos.

#### 2.4.5. Principais Pressupostos conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados

Concernente ao segundo levantamento, verificou-se que as classificações dos periódicos no Qualis/CAPES (Quadriênio 2017/2020) permaneceram entre o estrato A1 e B2, isto é, com fator de impacto mínimo de 0.379. Sobre suas identificações, frequências e classificações, segue o quadro abaixo.

**Quadro 5:** Apresentação dos periódicos presentes no segundo levantamento

IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS	FREQUÊNCIA DOS PERIÓDICOS	QUALIS/CAPES	JCR
<i>Sustainability</i>	2	A1	3.9
<i>European Review of Applied Psychology</i>	1	B2	1
<i>Review of Managerial Science</i>	1	A1	5.8

<sup>12</sup> Definir o conceito da Inteligência Emocional, correlacionando seus cinco elementos-chave com o aumento da performance de um trabalhador hoteleiro.



<i>Benchmarking: An International Journal</i>	1	A2	2.5
<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	3	A1	9.321
<i>International Journal of Financial Research</i>	1	B1	1.58
<i>Management Research Review</i>	1	B2	0.671
<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	1	A1	7.629
<i>Modern Economy</i>	1	B2	1.17
<i>Journal of Hospitality and Tourism Insights</i>	1	A1	5.04
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	2	A1	10.427
<i>Frontiers In Psychology</i>	2	A1	4.232
<i>Journal of Facilities Management</i>	1	B2	0.379
<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	1	A2	7.629

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Dos 14 periódicos expostos acima, 7 estão classificados no quadriênio 2017-2020 como A1, 2 como A2, 1 como B1 e 4 como B2. Quanto aos 19 artigos registrados nestas revistas, segue abaixo seus respectivos pressupostos conceituais e metodológicos.

1. Giancaspro, Callea e Manuti (2022) analisam o efeito positivo do Capital Psicológico – cognominado como *PsyCap* – no engajamento de 1.219 trabalhadores italianos. Dentre os resultados encontrados, aponta-se a importância desta característica em casos de desvio de função, onde o trabalhador é obrigado a se desdobrar mentalmente e fisicamente para atender à demanda.
2. Jena e Goyal (2022) têm como objetivo analisar o efeito mediador que o desempenho adaptativo inovador e a compatibilidade entre equipes possuem no desenvolvimento emocional e profissional de um trabalhador. Sob uma amostra de 417 trabalhadores, foi consumado que a boa relação com o grupo e a capacidade de lidar com os reajustes mercadológicos ajudam a fortalecer a IE dos trabalhadores.
3. Gaile, Bauman-Vitolina, Kivipõld e Stibe (2022) avaliam os valores pessoais e universais, bem como os fatores comportamentais e sociodemográficos que levam o trabalhador hoteleiro ao sucesso subjetivo de carreira. Diante de uma amostra de 348 participantes, a obra conclui que os valores pessoais que mais influenciam uma carreira subjetiva são autodireção e poder. Dos fatores comportamentais, foram apontados controle, confiança e recompensas.
4. Mehta (2020) propõe medir o bem-estar dos trabalhadores hoteleiros que atuam em funções de linha de frente. Sob uma coleta de 600 questionários, concluiu-se que

mesmo sob sensações de esgotamento, tais indivíduos se consideram satisfeitos com seus ambientes de trabalho.

5. Sarwar e Muhammad (2020) objetivam investigar o impacto da injustiça, discriminação e incivilidade no desempenho organizacional do setor hoteleiro. Com 285 respondentes, os dados indicaram que a incivilidade e a injustiça processual têm um efeito negativo e significativo no desempenho organizacional, enquanto o impacto da injustiça distributiva e da discriminação no desempenho organizacional foi insignificante.
6. Alzyoud, Ahmed, Alzgool e Pahi (2019) examinam a relação da Inteligência Emocional dos gestores com a retenção de trabalhadores. Sob uma amostra de 380 participantes, foi encontrado uma relação significativa entre estas duas variáveis.
7. Kanwal, Lodhi e Kashif (2019) se debruçam em levantamentos bibliográficos acerca da liderança transformacional, liderança *laissez-faire*, liderança transacional e dos estilos de liderança autoritativos para prever o ostracismo percebido no local de trabalho entre os trabalhadores que atuam na linha de frente. Com 250 questionários respondidos, foi consumado que o ostracismo no local de trabalho se relaciona negativamente ao estilo de liderança transformacional, mas positivamente aos estilos de liderança autoritária, liderança transacional e liderança *laissez-faire* se relacionam positivamente com o ostracismo no local de trabalho.
8. Singh e Srivastava (2021) buscam compreender a relação do ostracismo com a intenção de desligamento dos trabalhadores. Com 350 respondentes, os autores assumem que as respostas os ajudaram a explorar o papel da resiliência na vida do trabalhador hoteleiro, sobretudo em momentos cujo ostracismo e a intenção de desligamento estão em evidência.
9. Busu e Gyorgy (2020) desenvolvem um modelo econométrico para discutir a relação entre a sobrecarga laboral e a satisfação do trabalhador. Os achados confirmam os aspectos teóricos apresentados no artigo, os quais apontam que a satisfação do trabalhador é resultado direto da colaboração de diversos fatores, sejam eles voltados para condições adequadas de trabalho ou para carga horária condizente ao acordado.
10. Tan, Sim, Goh, Leong e Ting (2020) investigam a relação entre o excesso de trabalho, horas extras e a intenção de *turnover* dos trabalhadores hoteleiros. Sob uma amostra de 271 participantes, foi consumado que tanto o excesso de trabalho quanto as horas extras têm impacto direto com a intenção de *turnover* destes indivíduos.

11. Chen e Fellenz (2020) buscam validar a hipótese de que o engajamento dos trabalhadores hoteleiros depende de seus recursos pessoais, isto é, de suas habilidades emocionais. Sob uma amostra de 97 participantes, os autores não só validam esta afirmação como também pontuam que tais recursos pessoais são diariamente influenciados a partir de fatores externos, sendo inerentes ao trabalho ou não.
12. Zhiqiang, Khan, Chughtai e Mingxing (2021) focam na teoria da “conservação de recursos”, examinando a forma como a busca pelo alto desempenho pôde afetar a qualidade dos serviços prestados pelos trabalhadores hoteleiros durante a pandemia do Covid-19. Com uma amostra de 211 participantes, a obra forneceu implicações acerca importância do gerenciamento de estratégias assertivas por parte do setor de recursos humanos. Segundo os autores, deve-se haver um equilíbrio entre rendimento laboral e cuidados com o bem-estar.
13. Al-Ghazali e Sohail (2021) objetivam examinar a associação entre a Responsabilidade Social Corporativa– RSC dos trabalhadores e a satisfação na carreira. A coleta é feita a partir de dados intersetoriais dos trabalhadores que atuam no Reino da Arábia Saudita. Dentre os segmentos, são mencionados os seguintes: hotelaria, saúde, construção, transporte e agricultura. Quanto aos resultados, destaca-se a constatação de que a RSC afeta positivamente na satisfação do indivíduo em sua carreira.
14. Jalali, Jaafar, Rfoa e Abhari (2021) debatem sobre o efeito da confiança organizacional no chamado *High-performance Work Practices* – práticas de trabalho de alto desempenho – dos trabalhadores. Sob uma amostra de 279 participantes, os resultados mostram que os treinamentos extensivos, as recompensas baseadas no desempenho e a segurança do trabalho garantem relação significativa na confiança na gestão.
15. Srivastava e Gupta (2022) alicerçam a importância da espiritualidade na saúde mental dos trabalhadores hoteleiros durante o período da pandemia gerada pelo Covid-19. Sob uma amostra de 322 participantes, os autores concluíram que a fé foi essencial para manter estes indivíduos emocionalmente estáveis.
16. Boadi, He, Boadi, Antwi e Say (2020) analisam os efeitos da participação do cliente no processo de cocriação de valor do desempenho dos participantes. Vale pontuar, bem como alicerçado pelos autores, que “cocriação de valor” se refere a um tipo estratégia de inovação, cujo cliente tem a oportunidade de contribuir na criação de um novo produto ou serviço. Com 528 questionários preenchidos, a obra consumou que a

importância deste processo está nos índices de acertos quanto à qualidade de serviços prestados, na construção de relacionamentos interpessoais com o público e no fomento da IE dos trabalhadores.

17. Miao, Humphrey e Qian (2021) têm como objetivo validar a hipótese de que a Inteligência Emocional tem potencial para melhorar o desempenho dos trabalhadores atuantes em meios de hospedagem. Através de uma metodologia balizada na meta-análise, a obra não só validou a hipótese exposta acima como também pôde verificar dados que corroborassem para o seguinte fato: a relação entre estas duas variáveis ficam mais evidente em casos cujo trabalhador não é casado, isto é, não possui responsabilidades afetivas por outra pessoa.
18. Huang, Yu, Shao, Yu e Li (2020) examinam o efeito que o Capital Humano (CH), o Capital Social (SC) e o Capital Psicológico (CP) possuem no desempenho profissional dos trabalhadores hoteleiros. A partir de uma amostra de 417 participantes, os autores assumiram, dentre diferentes observações, que o CP é considerado o mais forte preditor de desempenho no trabalho.
19. Cao, Zhang, Li e Huang (2022) visam explorar os mecanismos da saúde mental na satisfação no trabalho a partir da perspectiva interna - Capital Psicológico – e externa – Capital social –. Vale pontuar que a pesquisa foi realizada a partir dos dados do *Chinese Family Panel Studies* (CFPS) de 2018, baseando-se na teoria da congruência de humor – *mood-congruent theory* –. Dos resultados, observou-se que o capital psicológico e o capital social desempenham um papel mediador na relação entre saúde mental e satisfação no trabalho.

#### **2.4.6. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados**

Seguindo os parâmetros expostos no quadro 1 desta pesquisa, existem, ao todo, 11 artigos que mencionam a palavra-chave “*Emotional Intelligence*” no corpo do texto. Dos que se adentram às particularidades da mesma, foram apontados somente 4. São eles: Jena e Goyal (2022), Alzyoud, Ahmed, Alzgool e Pahi (2019), Boadi, He, Boadi, Antwi e Say (2020) e Miao, Humphrey e Qian (2021).

Apesar de distintas quanto ao tema, há de se pontuar que estas 4 pesquisas abordam pautas semelhantes sobre a Inteligência Emocional. Na obra de Jena e Goyal (2022), por exemplo, a IE é considerada como uma condição fundamental para que organizações consigam prosperar e cumprir com seus objetivos e missões. Isto, por sua vez, é explicado a

partir defeitos que, assim como mencionados por Alzyoud, Ahmed, Alzgool e Pahi (2019), Boadi, He, Boadi, Antwi e Say (2020) e Miao, Humphrey e Qian (2021), tal variável consegue proporcionar: capacidade de se autocontrolar diante das adversidades laborais; capacidade de se autoavaliar em prol do bom rendimento; capacidade de fazer melhor uso da própria emoção para ampliar a produtividade; capacidade de avaliar e lidar com as emoções dos demais membros da equipe, criando então um ambiente de trabalho adequado.

Através de análises, percebeu-se que o termo “capital psicológico” foi utilizado por 11 obras. São elas: Mehta (2020), Tan, Sim, Goh, Leong e Ting (2020), Huang, Yu, Shao, Yu e Li (2020), Singh e Srivastava (2021), Chughtai e Mingxing (2021), Al-Ghazali e Sohail (2021), Giancaspro, Callea e Manuti (2022), Gaile, Baumane-Vītoliņa, Kivipõld e Stibe (2022) e Cao, Zhang, Li e Huang (2022) Zhiqiang, Khan, Srivastava e Gupta (2022) Cao, Zhang, Li e Huang (2022). Destas, apenas Gaile, Baumane-Vītoliņa, Kivipõld e Stibe (2022) mencionavam a IE no corpo do texto, ao esclarecerem que a adaptabilidade de um trabalhador se forma a partir do alinhamento entre o capital psicológico, a Inteligência Emocional, a estruturação familiar e outros.

Por vias de esclarecimentos, salienta-se que a relevância do capital psicológico está no fomento de atributos substanciais para a qualidade de vida do trabalhador, como: resiliência, otimismo, autoeficácia e esperança (Mehta, 2020). Huang, Yu, Shao, Yu e Li (2020), frente a estas particularidades, reiteram que a junção deste capital com o capital humano e o capital social ocupa um papel determinante no desempenho individual e organizacional, fornecendo a este(s) indivíduo(s) produtividade, agilidade e qualidade.

Na obra de Tan, Sim, Goh, Leong e Ting (2020), complementos acerca dos fatores que interferem no desenvolvimento do capital psicológico são apontados. De acordo com os mesmos, o excesso de trabalho é a razão de muitos trabalhadores não conseguirem fortalecer este capital. Sob foco no acúmulo de responsabilidades outrora mencionado, Busu e Gyorgy (2020), por sua vez, reiteram que este garante potencial para afetar diretamente na satisfação do indivíduo.

Dos 19 artigos apresentados nesta segunda seção, 5 discorrem, em algum momento, sobre a importância do desempenho profissional frente à saúde mental do trabalhador em âmbitos hoteleiros. Após analisar as obras de Zhiqiang, Khan, Chughtai e Mingxing (2021), Jalali, Jaafar, Rfoa e Abhari (2021), Boadi, He, Boadi, Antwi e Say (2020), Miao, Humphrey e Qian (2021) e Huang, Yu, Shao, Yu e Li (2020), tornou-se notório que esta preocupação se

deve ao fato de que a hotelaria depende incondicionalmente da mão de obra qualificada para se manter ativa.

#### 2.4.7. Terceiro Mapeamento Bibliométrico – 17.05.2022

Aqui foram utilizadas 4 palavras-chave – “*Organizational Climate*” AND “*Organizational Culture*” AND “*Quality of Life*” AND *Hospitality* – estruturadas a partir do segundo objetivo específico desta pesquisa<sup>13</sup>. Através das varreduras realizadas – ver Quadro 1 – 50 artigos científicos foram analisados. Todavia, apenas 8 estabeleciam discussões que adentravam no âmbito hoteleiro. Quanto às pautas reveladas em cada obra, segue abaixo uma breve descrição conceitual e metodológica de cada uma delas.

#### 2.4.8. Principais Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados

Concernente ao terceiro levantamento, pontua-se que assim como na varredura anterior, as classificações destes periódicos no Qualis/CAPES (Quadriênio 2017/2020) também permaneceram entre o estrato A1 e B2, com fator de impacto mínimo em 0.36. Sobre suas identificações, frequências e classificações, segue o quadro abaixo.

**Quadro 6:** Apresentação dos periódicos presentes no terceiro levantamento

IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS	FREQUÊNCIA DOS PERIÓDICOS	QUALIS/CAPES	JCR
<i>Tourism Management</i>	2	A1	12.879
<i>Journal of Business Research</i>	1	A1	10.969
<i>Business Process Management Journal</i>	1	A2	3.715
<i>Journal of Hospitality Financial Management</i>	1	B2	0.36
<i>Sustainability</i>	1	A1	3.9
<i>International Journal of Sociology and Social Policy</i>	1	B2	0.53
<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	1	A1	4.614

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Sobre os 7 periódicos apontados acima, 4 estão classificados no quadriênio 2017-2020 como A1, 1 como A2 e 2 como B2. Dos 8 artigos registrados, segue abaixo seus respectivos pressupostos conceituais e metodológicos.

1. Gamage e Tajeddini (2022) têm como objetivo compreender a capacidade que o mecanismo da cultura organizacional possui para melhorar o desempenho financeiro

<sup>13</sup>Discutir a relação entre saúde mental e rotina laboral, observando a responsabilidade de uma profícua gestão de recursos humanos neste contexto.

das empresas familiares de turismo e hospitalidade ao transformar valores de nível familiar em processos de negócios. Não obstante, buscam entender também de que forma uma orientação empreendedora pode moderar este cenário. Sob uma amostra de 187 empresas familiares, os mesmos concluem que os dados mostram que a orientação empreendedora modera o mecanismo de cultura organizacional que melhora o desempenho financeiro das empresas familiares de turismo e hospitalidade.

2. Franzoni, Sarwar e Ishaq (2021) analisam o impacto da gestão de recursos humanos verde (*Green HumanResource Management* - GHRM) e a responsabilidade social corporativa no desempenho sustentável na indústria hoteleira do Paquistão, Reino Unido e Itália. Quanto à amostra, foram enviados questionários para 354 hotéis paquistaneses, 438 britânicos e 520 italianos que trabalham em hotéis de três, quatro e cinco estrelas. Dos resultados, pôde-se concluir que tais variáveis estão de fato correlacionadas, uma vez que é a partir da conscientização e engajamento do líder que novas políticas de gestão assertivas são criadas.
3. Tsui (2021) assumem que o objetivo do artigo está dividido em três partes: analisar o *status quo* do estresse no trabalho do clima organizacional no bem-estar dos trabalhadores do setor de hospitalidade durante o COVID-19; discutir a correlação entre o estresse no trabalho do clima organizacional e o bem-estar dos trabalhadores no setor de hospitalidade; analisar as associações entre antecedentes pessoais e clima organizacional no estresse no trabalho e bem-estar no setor de hospitalidade. Os resultados revelaram, sob uma amostra de 295 trabalhadores operacionais, uma relação significativa entre o estresse no trabalho com os problemas gerados pelo clima organizacional. Segundo os autores, fatores pessoais, clima organizacional e estresse no trabalho afetam diretamente o bem-estar dos trabalhadores.
4. Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara e Zaragoza-Sáez (2021) discutem sobre a relação entre a responsabilidade social e o desempenho de uma empresa hoteleira, considerando por um lado a relação direta e, por outro lado, a possível mediação nessa relação de algumas variáveis como gestão de recursos humanos verde (*Green Human Resource Management* - GHRM) e resultados ambientais. Dos resultados, foi observada a existência de uma relação direta e positiva entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho organizacional. Para mais, observaram também a relação indireta que uma gestão de recursos humanos consciente possui com a conservação do meio ambiente.

5. Nanu, Cobanoglu, Yilmaz e Dis (2020) investigam o impacto das refeições dos trabalhadores na satisfação dos mesmos e no desempenho financeiro do *resort* em que atuam. Concernente à análise de dados, foi evidenciado que há uma relação direta entre a qualidade das refeições, a satisfação dos trabalhadores e o desempenho financeiro da organização. Uma vez claro que esta pesquisa foi realizada após a reforma do refeitório utilizado pelo corpo laboral do hotel, tornou-se evidente para os pesquisadores que o investimento feito pela gestão influenciou positivamente no engajamento da equipe.
6. Ouakouak e Ouedraogo (2018) exploram a influência do comprometimento organizacional e da confiança no compartilhamento e na utilização do conhecimento. Sob uma amostra de 307 trabalhadores de organizações canadenses, foi consumado que ética nos negócios modera a relação entre o compartilhamento do conhecimento e a utilização do conhecimento.
7. Shi e Shi (2022) debatem sobre a importância do processo de inclusão para trabalhadores solteiros e sem filhos, visto que programas de apoio à família – como por exemplo, creche no local de trabalho, apoio ao cuidado de dependentes, licença familiar remunerada – não se aplicam para todos. Sob uma amostra de 639 participantes, pôde-se consumir que uma cultura socialmente inclusiva melhora o desempenho no trabalho e a satisfação no lazer dos trabalhadores, reduzindo o conflito entre trabalho e vida pessoal.
8. Rashmi e Kataria (2021) apresentam, através de levantamentos bibliométricos, as diferentes características que pesquisas científicas com foco no equilíbrio entre vida pessoal e profissional possuem. Quanto aos resultados, os autores observaram que entre 1998 a 2020 algumas pautas temáticas se repetiam. São elas: discussões acerca dos arranjos de trabalho flexíveis; diferenças de gênero e a desigualdade social; interface trabalho-vida e seus conceitos relacionados; políticas e práticas que fomentam a estabilidade trabalho-vida do indivíduo.

#### **2.4.9. Análise Crítica Frente aos Resultados dos Artigos Analisados**

Das 4 varreduras realizadas, esta foi a única que não apresentou artigos com menção à Inteligência Emocional. Em contemplação aos dados obtidos, foi observado que as obras de Franzoni, Sarwar e Ishaq (2021) e Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara e Zaragoza-Sáez (2021) possuíam o mesmo foco temático, visto que ambas se debruçavam na relação



entre o modelo de recursos humanos verde (*Green Human Resource Management - GHRM*) e responsabilidade social.

Por se tratarem de pesquisas que exploram a construção de um ambiente hoteleiro sustentável, poucas são as falas que se conectam a pauta aqui debatida. No entanto, vale trazer o adendo feito por Franzoni, Sarwar e Ishaq (2021) sobre as características que o setor RH deve garantir nos ambientes de trabalho em que estão inseridos. São elas: realização de treinamentos de capacitação assertivos; incentivo ao trabalho em equipe; estímulo às práticas sustentáveis; gestão pautada em transparência; luta pela ética cultural organizacional; respeito aos direitos trabalhistas; realização de processos de seleção e recrutamento condizentes às necessidades do estabelecimento.

A respeito das contribuições de Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara e Zaragoza-Sáez (2021), aponta-se seus pareceres sobre a influência que o comportamento do setor de RH tem diante da equipe. Segundo os autores, líderes que criam estratégias responsáveis e coerentes com os princípios sociais possuem mais facilidade para engajar trabalhadores.

Ouakouak e Ouedraogo (2018), Rashmi e Kataria (2021), Shi e Shi (2022) e Gamage e Tajeddini (2022) apontam a relevância de uma cultura organizacional consistente no âmbito hoteleiro, cujos valores e a missão da empresa devem ser condizentes com as práticas. Gamage e Tajeddini (2022), por trazerem este termo como peça chave na proposta de pesquisa, fornecem pontos de vistas mais aprofundados. De acordo com os mesmos, a cultura organizacional de uma empresa está dividida em diferentes camadas sistemáticas que precisam ser constantemente reavaliadas. São elas: artefatos – estruturas e processos organizacionais visíveis –; valores – estratégias, metas e filosofias –; suposições – percepções, crenças, pensamentos e sentimentos –.

Enquanto Gamage e Tajeddini (2022) apresentam as particularidades da cultura organizacional como aspectos capazes de mediar o desempenho financeiro de um meio de hospedagem, Nanu, Cobanoglu, Yilmaz e Dis (2020) optam por uma análise mais direcionada, alegando que iniciativas pontuais como a reforma de um refeitório são substanciais para o processo elencado acima. Ambas, no entanto, reforçam o valor de uma gestão capacitada na aplicação destes processos.

Na obra de Shi e Shi (2022), fica evidente a atenção que os autores dão para o sistema de inclusão em empresas. Conforme a obra, cabe ao setor de recursos humanos incumbir-se de averiguar se os benefícios fornecidos se aplicam à realidade de todos, visto que existem

programas como os de apoio à família que não podem ser usufruídos por homens solteiros e sem filhos. Uma vez que certa vantagem entre determinados trabalhadores é percebida pelos demais, diferentes conflitos podem ser desencadeados, influenciando diretamente nos resultados da empresa (ibidem).

No artigo Tsui (2021), é reiterado que problemáticas geradas em espaços laborais afetam não só o clima organizacional, como alertado por Shi e Shi (2022), mas também a saúde mental da equipe. Com foco no *status quo* do estresse no trabalho, tal pesquisa reitera que lacunas presentes no clima organizacional de um meio de hospedagem carregam potencial para levar o trabalhador ao limite de sua saúde, tornando-o suscetível ao desencadeamento de doenças ocupacionais.

Por fim, é oportuno salientar, bem como exposto por Rashmi e Kataria (2021), que apesar da influência que as políticas de gestão do setor de RH têm sob a equipe, existem lacunas que estão para além de suas responsabilidades, como é o caso do desequilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Segundo os autores, trata-se de um debate que contempla óticas macro voltadas para diferenças de gênero, renda e outras vias sociais, ou seja, acima dos moldes organizacionais.

#### **2.4.10. Quarto Mapeamento Bibliométrico – 01.06.2022**

Para o quarto e último levantamento bibliométrico, optou-se pelas seguintes palavras-chave: “*Human Resource*” AND “*Hotel Management*” AND “*Organizational Behavior*”. Estas, por sua vez, foram estruturadas com base no terceiro objetivo específico desta pesquisa<sup>14</sup>. Após os processos de filtragem – ver Quadro 1 – apenas 37 obras possuíam foco no âmbito hoteleiro. Destas, foi identificada a presença de um estudo que discorria sobre a aplicação da IE em meios de hospedagem. Trata-se da pesquisa de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), já mencionada no primeiro mapeamento bibliométrico, realizado em 22 de fevereiro de 2022. Para mais, segue abaixo as especificações de cada documento analisado.

#### **2.4.11. Principais Pressupostos Conceituais e Metodológicos dos Artigos Analisados**

Para o quarto levantamento, observou-se que classificações dos periódicos no Qualis/CAPES (Quadriênio 2017/2020) também permaneceram entre o estrato A1 e B2, sob um fator de impacto mínimo de 0.332. Sobre suas identificações, frequências e classificações, segue o quadro abaixo.

---

<sup>14</sup> Analisar os processos gerenciais do setor de recursos humanos do Hotel X, assim como a percepção dos trabalhadores quanto a estes processos, identificando possíveis lacunas com a temática investigada.

**Quadro 7:** Apresentação dos periódicos presentes no quarto levantamento

<b>IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS</b>	<b>FREQUÊNCIA DOS PERIÓDICOS</b>	<b>QUALIS/CAPES</b>	<b>JCR</b>
<i>Tourism Management</i>	1	A1	12.879
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	7	A1	10.427
<i>Behavioral Sciences</i>	1	A2	2.286
<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	4	A1	7.629
<i>Sustainability</i>	4	A1	3.9
<i>European Journal of Management and Business Economics</i>	1	B2	0.665
<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	8	A1	9.321
<i>Frontiers in Psychology</i>	1	A1	4.232
<i>Tourism Review Journal</i>	1	A1	7.689
<i>Journal of Hospitality and Tourism Insights</i>	2	A1	5.04
<i>Geo Journal of Tourism and Geosites</i>	1	B2	0.332
<i>Tourism Management Perspective</i>	2	A1	7.608
<i>Journal of Management Development</i>	1	B2	0.647
<i>Personnel Review</i>	1	A2	3.228
<i>Advances in Hospitality and Tourism Research</i>	1	B1	1.66
<i>Psychology Research and Behavior Management</i>	1	A1	3.974

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Dos 16 periódicos apontados acima, 10 estão classificados no quadriênio 2017-2020 como A1, 2 como A2, 1 como B1 e 3 como B2. A respeito dos 37 artigos encontrados nesta varredura, segue abaixo seus respectivos pressupostos conceituais e metodológicos.

1. Zang, Liu e Jiao (2021) discorrem sobre a influência que a supervisão abusiva possui no desempenho proativo dos trabalhadores durante o atendimento. Diante de uma amostra de 264 participantes, foi encontrada uma associação negativa entre estas duas variáveis. Não obstante, observou-se também que o comprometimento afetivo e a orientação ao cliente atuam como mediadores entre a supervisão abusiva e o desempenho proativo no atendimento ao cliente.
2. Shi, Shi, Weaver e Chavez (2021) visam explorar as estratégias e táticas adotadas por 25 gerentes de RH atuantes em hotéis cinco estrelas para criar e sustentar a competitividade em momentos difíceis. Dos resultados, foram apontados ajustes na

gestão de recursos físicos, gestão de recursos humanos, *mix de marketing*, processo de operação e relações externas para manter a competitividade em tempos difíceis.

3. Mkheimer, Selem, Shehata, Hussain e Perez (2022) investigam a relação entre comportamentos éticos dos gestores e denúncias internas entre os trabalhadores hoteleiros atuantes no nível operacional por meio do papel mediador da virtuosidade organizacional. Com uma amostra de 442 participantes, concluiu-se que a liderança ética possui um papel positivo na virtuosidade organizacional, impactando significativamente na intenção de denúncia. Das condições que levam os trabalhadores à realização de denúncias, os autores apresentam fatores como clima organizacional e empoderamento psicológico, além de características individuais, como bravura moral e eficácia ética.
4. Youn e Kim (2022) estudam a relação entre responsabilidade social corporativa na hotelaria, significado do orgulho organizacional dos trabalhadores e comportamento de cidadania organizacional. Com uma amostra de 363 participantes, foi observado que práticas voltadas para RSC beneficiam tanto as partes interessadas internas (trabalhadores) quanto as externas (hóspedes). Isto, por sua vez, influencia positivamente no orgulho organizacional da equipe.
5. Datta e Singh (2018) buscam identificar as dimensões do clima organizacional percebidas pelos trabalhadores hoteleiros. Sob uma amostra de 504 questionários respondidos, percebeu-se uma diferença significativa na percepção entre trabalhadores de diferentes categorias de meios de hospedagem, cargos e gênero sobre o clima organizacional de seus respectivos ambientes de trabalho.
6. Ruiz-Palomo, León-Gómez e García-Lopera (2020) buscam compreender não só o reflexo das estratégias motivacionais de empoderamento no comprometimento organizacional dos trabalhadores hoteleiros como também o nível de mediação que a satisfação no trabalho possui sob essas relações. A amostra contou com 257 trabalhadores da linha de frente de hotéis de Madri. Concernente aos resultados, anexam-se algumas contribuições: o empoderamento destes indivíduos afeta positivamente no enriquecimento do trabalho e o comprometimento organizacional; o enriquecimento do trabalho aumenta a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores; a satisfação no trabalho aumenta o comprometimento organizacional; o enriquecimento do trabalho desempenha um papel mediador entre o empoderamento; o gênero modera a relação entre enriquecimento e compromisso.

7. Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018) correlacionam a Inteligência Emocional com a criatividade e o desempenho organizacional dos trabalhadores hoteleiros. Da metodologia, a pesquisa conseguiu abranger 15 hotéis de 5 estrelas e 4 de 4 estrelas no norte de Chipre, totalizando 283 respondentes. Dos resultados, revela-se que a Inteligência Emocional impacta positivamente no desempenho criativo dos trabalhadores que atuam na linha de frente. Não obstante, foi constatado também que a incerteza ambiental medeia a relação entre Inteligência Emocional e desempenho criativo.
8. Amissah, Blankson-Stiles-Ocran e Mensah (2021) investigam o efeito do trabalho emocional na exaustão emocional e na satisfação do trabalho dos trabalhadores hoteleiros atuantes na linha de frente. Com uma amostra de 194 questionários, consumou-se que a atuação superficial afeta positivamente a exaustão emocional e negativamente na satisfação do trabalho, enquanto a atuação profunda e genuína afeta negativamente a exaustão emocional e positivamente na satisfação do trabalho.
9. Zhao, Lee e Moon (2019) objetivam examinar a relação entre a percepção de responsabilidade social corporativa dos trabalhadores e sua identificação organizacional em um contexto chinês. Sob uma amostra de 308, resultados apontaram que as percepções de RSE econômica, filantrópica e estratégica, estão fortemente e positivamente relacionadas à identificação organizacional dos trabalhadores.
10. Eluwole, Karatepe e Avci (2022) testam empiricamente as inter-relações de liderança ética, confiança na organização, absenteísmo, comportamento de vadiagem social e desempenho de recuperação de serviço. Sob uma amostra de 298 trabalhadores, dados revelaram que a liderança ética estimula a confiança dos trabalhadores na organização e no desempenho da recuperação do serviço, ao mesmo tempo em que minimiza o absenteísmo. Para mais, observou-se também que a confiança na organização desencadeia o desempenho da recuperação do serviço, ao mesmo tempo em que elimina o absenteísmo e o comportamento de vadiagem social.
11. Dai, Zhuang, Yang, Wang e Huan (2020) exploram o efeito do posicionamento dos trabalhadores operacionais na troca líder-membro em meios de hospedagem. Sob uma amostra de 479 participantes, constatou-se que o abuso da supervisão está negativamente relacionado ao comportamento prestativo dos trabalhadores hoteleiros.
12. Namin, Marnburg e Dagsland (2022) correlacionam o *turnover* dos trabalhadores hoteleiros que atuam na linha de frente com diferentes tipos de estressores. Com base

em 291 questionários preenchidos, foi revelado que aqueles que perceberam o maior nível de incivilidade e menor nível de apoio social no trabalho apresentaram maior intenção de *turnover*. Ainda, consumaram também que os trabalhadores que possuem maior tempo de serviço e maior percepção de apoio social no trabalho lidam melhor com a incivilidade e possuem menor intenção de *turnover*.

13. García-Rodríguez, Dorta-Afonso e González-de-La-Rosa (2020) examinam os efeitos da gestão da diversidade no comprometimento organizacional e na satisfação do trabalho dos trabalhadores hoteleiros. Diante de uma amostra de 458 participantes, consumou-se que os gerentes de recursos humanos devem considerar a gestão da diversidade ao planejar suas políticas de gestão, visto que o efeito desta variável é positivo tanto no comprometimento organizacional quanto na satisfação do trabalho do trabalhador atuante no nível operacional.
14. Li e Huang (2017) testam um modelo de mediação moderado envolvendo a percepção do clima de serviço dos trabalhadores hoteleiros, orientação para o serviço, aspiração de carreira e desempenho do serviço. A partir de uma amostra de 500 participantes, pôde-se consumir que a orientação para o serviço dos trabalhadores media parcialmente a relação entre o clima do serviço e o desempenho do serviço. A aspiração de carreira, por sua vez, medeia o efeito da orientação para o serviço entre o clima do serviço e o desempenho do serviço.
15. Arain, Hameed, Khan, Nicolau e Dhir (2022) visam ampliar a literatura sobre ocultação de conhecimento e turismo, integrando os referenciais teóricos da troca social e da aprendizagem social. Quanto aos resultados, observou-se que a ocultação de conhecimento possui potencial para afetar negativamente a capacidade dos trabalhadores de oferecer atendimento inovador ao cliente.
16. Safavi e Bouzari (2020) buscam compreender a capacidade dos líderes supervisores de elevar o nível de capital psicológico (*PsyCap*) entre os trabalhadores da linha de frente no âmbito hoteleiro. Sob uma amostra de 193 participantes, constatou-se que o líder supervisor é capaz de melhorar o ajuste pessoa-grupo (ajuste P-G) e o ajuste pessoa-supervisor (ajuste P-S). Isto, por sua vez, afeta paralelamente no capital psicológico dos trabalhadores.
17. Altinay, Dai, Chang, Lee, Zhuang e Liu (2019) exploram os efeitos mediadores da sobrecarga de funções e da segurança no trabalho dos trabalhadores na relação entre a

troca líder-membro e o envolvimento no trabalho. Sob uma amostra de 500 questionários, consuma-se que tais efeitos mediadores são comprovados.

18. Al-Makhadmah, Najdawi e Al-Mualala (2020) objetivam identificar a influência das dimensões do empoderamento psicológico – significado, impacto, competência e autodeterminação – no desempenho dos trabalhadores. Diante de uma amostra de 200 respondentes, foi concluído que o significado e a autodeterminação se destacam impactando de maneira eficaz no desempenho dos trabalhadores.
19. Darvishmotevali e Ali (2020) investigam a relação entre insegurança no trabalho e a falta do empenho sustentável na rotina laboral dos trabalhadores hoteleiros. Sob uma amostra de 271 participantes – 250 trabalhadores operacionais e 21 supervisores –, observou-se que o medo de perder o emprego influencia não apenas na ausência de práticas sustentáveis como também na queda do engajamento, no absenteísmo e na intenção de não cumprir com as horas de trabalho acordadas.
20. Bu, Cherian, Han, Comite, Hernández-Perlines e Ariza-Montes (2022) buscam compreender o desempenho econômico de uma empresa hoteleira por meio de atividades de responsabilidade social corporativa no nível do trabalhador com o efeito mediador do engajamento no trabalho e da qualidade de vida no trabalho. Sob uma amostra de 396 participantes, consumou-se que a responsabilidade social corporativa influencia positivamente no engajamento no trabalho e na qualidade de vida do trabalho. Isto, por sua vez, contribui positivamente para o desempenho econômico de uma empresa hoteleira.
21. Karatepe, Rezapouraghdam e Hassannia (2021) buscam desenvolver e testar empiricamente um modelo de pesquisa que descreve as inter-relações de senso de vocação, exaustão emocional, intenção de permanecer com a organização, comportamento pró-ambiental relacionado à tarefa e comportamento não verde. Com base nos 257 questionários respondidos, foi evidenciado que o senso de vocação mitiga a exaustão emocional e o comportamento não verde, promovendo intenção de permanecer com a organização e o estímulo ao comportamento pró-ambiental. Ainda, observou-se também que a exaustão emocional influencia parcialmente o comportamento não verde.
22. Madera, Dawson, Guchait e Belarmino (2017) fornecem uma revisão da literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos (GERH) do ponto de vista da administração geral, da hotelaria e do turismo. De acordo com os autores, os

resultados mostram 6 distintas linhas de pesquisas: capital humano e desempenho da empresa, práticas e desempenho pautados em GERH, questões internacionais/globais e GERH, práticas e desempenho individuais.

23. Yu, Ariza-Montes, Giorgi, Lee e Han (2020) investigam o impacto da percepção de integração no trabalho dos trabalhadores hoteleiros na satisfação no trabalho, autoeficácia, intenção de *turnover*, desempenho no trabalho e comprometimento no trabalho. Sob uma amostra de 318 participantes, constatou-se que a integração dos trabalhadores no trabalho aumenta parcialmente a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho e a autoeficácia, por outro lado, reduzem a intenção de *turnover* e aumentam o desempenho no trabalho e o comprometimento com o trabalho.
24. Khan, Khan e Bodla (2021) realizam um estudo de multinível, examinando a influência do *turnover* na reputação organizacional via capital social e déficits de confiança. Após 805 entrevistas com trabalhadores operacionais, consumou-se que a influência do investimento em capital humano não é capaz de amortecer o déficit de confiança gerado entre a taxa de *turnover* de pessoal de alto desempenho e a reputação organizacional.
25. Safavi e Karatepe (2019) buscam examinar se a inserção do trabalhador no trabalho medeia a influência da insegurança no trabalho e o desempenho de recuperação de serviço. Sob uma amostra de 313 trabalhadores hoteleiros, consumou-se que a hipótese exposta acima é suportada.
26. Hussien, Ibrahim e Naser (2021) avaliam a influência positiva das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação no trabalho e no comprometimento afetivo. Com 378 dados obtidos, foi constatado que práticas de gestão de recursos humanos afeta significativamente nas demais variáveis acima expostas.
27. Khelifat, Chen, Ayoun e Eyoun (2021) investigam a relação entre os obstáculos estressores e os comportamentos de cidadania interpessoal dos trabalhadores hoteleiros. Sob uma amostra de 213 participantes, observou-se que não só o estresse de desafio quanto o de impedimento tiveram uma relação negativa com os comportamentos de cidadania interpessoal dos trabalhadores.
28. Oh, Han e Park (2021) investigam as relações entre a percepção de responsabilidade social corporativa dos trabalhadores de hotéis coreanos, suas motivações intrínsecas e seu compromisso organizacional. Com uma amostra de 213 participantes, diferentes descobertas foram feitas, das quais vale citar: a responsabilidade social corporativa



influencia a criação de motivação intrínseca e o compromisso organizacional; a motivação intrínseca aumenta o compromisso organizacional; o nível de trabalho modera positivamente as percepções de responsabilidade social corporativa e motivação intrínseca.

29. Sobaih, Ibrahim e Gabry (2019) examinam a influência do cumprimento do contrato psicológico na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados do trabalho. Sob uma amostra de 310 trabalhadores, consumou-se que as práticas de gestão de recursos humanos quando sob alto desempenho influenciam positivamente os resultados laborais. Para mais, foi revelado também que os gestores de RH precisam dar maior ênfase no cumprimento do contrato psicológico.
30. Wang, Guchait e Paşamehmetoğlu (2020) propõem uma estrutura que vincule o fator organizacional e a tolerância ao erro organizacional com o bem-estar psicológico dos trabalhadores hoteleiros a partir de ganhos de recursos psicológicos: suporte organizacional percebido e autoestima baseada na organização. Sob uma amostra de 220 trabalhadores atuantes na linha de frente, foi concluído que a tolerância ao erro organizacional percebida pelos trabalhadores interfere positivamente o bem-estar psicológico.
31. Dai, Altinay, Zhuang e Chen (2021) observam o impacto do foco na promoção, na prevenção, no engajamento e no esgotamento no trabalho de trabalhadores atuantes em hotéis turísticos internacionais. Sob uma análise de 716 questionários aplicados, pôde-se consumir que o foco na promoção e o foco na prevenção possuem uma relação positiva com o engajamento no trabalho e o esgotamento profissional.
32. Babakus, Yavas e Karatepe (2017) avaliam os efeitos dos estressores de desafio e obstáculo, bem como três práticas de trabalho de alto desempenho. São eles: treinamento e capacitação, recompensas no engajamento no trabalho e intenções de *turnover*. Para além, a obra testa também a chamada orientação para o cliente – *customer orientation* (COR) – como fator moderador dos elementos acima mencionados. Sob uma amostra de 183 respondentes, concluiu-se que enquanto os estressores de desafio e obstáculo estimulam a intenção de *turnover*, os treinamentos e a capacitação estimulam o engajamento no trabalho.
33. Dai, Zhuang, Lu e Huan (2020) exploram o impacto da propriedade psicológica no engajamento no trabalho e no desgaste do trabalho entre os trabalhadores hoteleiros, examinando também o papel moderador dos focos regulatórios. Sob uma amostra de

300 participantes, foi possível consumir que a propriedade psicológica garante um efeito positivo no engajamento no trabalho e negativo no desgaste do trabalho. Além disso, os focos regulatórios moderam a relação entre propriedade psicológica e engajamento no trabalho, bem como a relação entre propriedade psicológica e esgotamento no trabalho, respectivamente.

34. Paşamehmetoğlu, Guzzo e Guchait (2022) examinam a influência do ostracismo no local de trabalho no desempenho de recuperação de serviço. Por meio de 180 questionários aplicados, foi possível observar um efeito mediador da vinculação do capital social e da confiança organizacional entre o ostracismo e o desempenho de recuperação de serviço.
35. Yurcu e Akinci (2017) analisam o capital psicológico (*PsyCap*) como uma estratégia mediadora das seguintes variáveis: insegurança no trabalho, bem-estar subjetivo e desempenho no trabalho. A partir de 250 questionários respondidos, pôde-se consumir que trabalhadores com alto nível de capital psicológico possuem mais facilidade para lidar com inseguranças no trabalho, evitando, por consequência, o desencadeamento de doenças ocupacionais.
36. Yan, Mansor, Choo e Abdullah (2021) testam um modelo de pesquisa que investiga as atitudes de trabalho – satisfação no trabalho e comprometimento organizacional – dos trabalhadores como variáveis mediadoras no impacto do capital psicológico na intenção de *turnover*. Diante de 406 questionários respondidos, consumou-se que cabe ao setor de recursos humanos se concentrar no capital psicológico e nas atitudes de trabalho dos trabalhadores, a fim de mitigar riscos *turnover*.
37. Kim, Woo, Uysal e Kwon (2018) examinam as percepções dos trabalhadores hoteleiros sobre responsabilidade social corporativa e a influência dessas percepções na qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho e qualidade de vida no trabalho. Sob uma amostra de 442 participantes, percebeu-se que a responsabilidade social corporativa filantrópica e econômica afetou positivamente a qualidade de vida no trabalho, enquanto a responsabilidade social corporativa legal e ética não afetou a qualidade de vida no trabalho.

#### **2.4.12. Análise crítica frente aos resultados dos artigos analisados**

Das ponderações feitas sobre os 37 artigos analisados, vale apontar a constância entre as obras quanto às aplicações de certos termos científicos. Kim, Woo, Uysal e Kwon (2018),

Zhao, Lee e Moon (2019), Oh, Han e Park (2021), Youn e Kim (2022) e Bu, Cherian, Han, Comite, Hernández-Perlines e Ariza-Montes (2022), por exemplo, se debruçam na chamada responsabilidade social corporativa. Sobre a mesma, enquanto Zhao, Lee e Moon (2019) e Youn e Kim (2022) as apresentam como um estímulo ao sentimento de orgulho e pertencimento dos trabalhadores, Kim, Woo, Uysal e Kwon (2018) e Bu, Cherian, Han, Comite, Hernández-Perlines e Ariza-Montes (2022) as colocam como uma variável capaz de engajar e melhorar a qualidade de vida destes indivíduos.

Oh, Han e Park (2021), por sua vez, enfatizam que um dos reflexos causais da responsabilidade social corporativa é a motivação e o comprometimento, revelando mais uma vez a paridade entre as correlações até aqui feitas. De acordo com Yan, Mansor, Choo e Abdullah (2021), o comprometimento de uma equipe também pode ser despertado por meio do fortalecimento do capital psicológico. Em concordância com esta afirmação, Yurcu e Akinci (2017) e Safavi e Bouzari (2020) alicerçam que isto ocorre devido à segurança e ao otimismo que tal constructo gera no indivíduo.

Conforme García-Rodríguez, Dorta-Afonso e González-de-La-Rosa (2020), para que o comprometimento organizacional e a satisfação do trabalho existam, torna-se fundamental que o setor de recursos humanos inclua em suas políticas de gestão o respeito à diversidade, valorizando as diferenças de cada trabalhador presente. Ademais, de acordo com os autores, ações como estas geram sentimentos de inclusão, aproximando o indivíduo de seu ambiente de trabalho (ibidem).

Dos demais valores atribuídos ao setor de recursos humanos, acrescenta-se aqui o ato de emponderar, que, segundo os estudos de Ruiz-Palomo, León-Gómez e García-Lopera (2020), influencia positivamente na motivação e na confiança da equipe. Sob ênfase no sentimento de confiança, enquanto Paşamehmetoğlu, Guzzo e Guchait (2022) as colocam como um fator que extenua o ostracismo e Khan, Khan e Bodla (2021), como uma resposta à reputação que a organização carrega, Mkheimer, Selem, Shehata, Hussain e Perez (2022) e Eluwole, Karatepe e Avci (2022) as apontam como um reflexo que advém do comportamento ético de uma empresa, isto é, dos padrões e valores morais praticados por ela.

Nas pesquisas de Madera, Dawson, Guchait e Belarmino (2017), Wang, Guchait e Paşamehmetoğlu (2020), Dai, Zhuang, Lu e Huan (2020), Dai, Altinay, Zhuang e Chen (2021), o suporte organizacional em meios de hospedagem é pautado como uma das principais responsabilidades do setor de recursos humanos. Além disso, assim como exposto

por Wang, Guchait e Paşamehmetoğlu (2020), trata-se de uma ação que contribui de forma significativa na autoestima da equipe.

No artigo de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), outra responsabilidade é dada ao setor: estimular a Inteligência Emocional nos ambientes de trabalho para que suas equipes consigam impulsionar suas criatividade e desempenhar, por consequência, suas funções de forma mais eficaz.

Sobaih, Ibrahim e Gabry (2019), Al-Makhadmah, Najdawi e Al-Muala (2020) e Amissah, Blankson-Stiles-Ocran e Mensah (2021), ao se referirem ao setor de recursos humanos, se posicionam adicionando que a atenção de um líder deve estar no psicológico da equipe. Como justificativa, ressalta-se o ponto de vista de Altinay, Dai, Chang, Lee, Zhuang e Liu (2019), Khelifat, Chen, Ayoun e Eyoun (2021), Karatepe, Rezapouraghdam e Hassannia (2021) e Namin, Marnburg e Dagsland (2022), ao reiterarem que a exaustão emocional já é uma realidade para os trabalhadores hoteleiros, dado ao nível de exigência laboral imposto pelo mercado.

Shi, Shi, Weaver e Chavez (2021), semelhante a este ponto de vista, pontuam sobre o valor de um gestor que se atenta à saúde emocional da equipe durante momentos difíceis, como é o caso da baixa sazonalidade. Tal relevância, neste caso, fica explícita entre os artigos analisados durante o quarto levantamento bibliométrico, visto que diferentes medidas estratégicas vão sendo apresentadas no desenvolvimento dos estudos.

Além das medidas estratégicas já expostas neste capítulo, vale anexar também afala de Babakus, Yavas e Karatepe (2017) e Arain, Hameed, Khan, Nicolau e Dhir (2022) sobre a prudência que o setor de recursos humanos deve ter quanto à transparência de suas decisões, uma vez que esta postura evita sentimento de insegurança e barreiras interpessoais. Nas obras de Safavi e Karatepe (2019) e Darvishmotevali e Ali (2020), menções acerca dos problemas acarretados pela insegurança no trabalho são apresentados. Para Darvishmotevali e Ali (2020), por exemplo, este sentimento possui potencial para influenciar negativamente na autoeficácia, na resiliência, no otimismo e nas expectativas do trabalhador. Safavi e Karatepe (2019) e Yu, Ariza-Montes, Giorgi, Lee e Han (2020), como complemento, incluem também o reflexo no desencadeamento do desânimo e na intenção de demissão.

Datta e Singh (2018) e Li e Huang (2017), diante de tais implicações, alicerçam em seus artigos sobre a importância de empreendimentos que buscam por um clima organizacional estável, cujas necessidades da empresa e do trabalhador são igualmente atendidas. Zang, Liu e Jiao (2021), em contrapartida, trazem nas consumações de suas

pesquisas que traços de uma gestão abusiva são capazes de interferir diretamente no clima organizacional de um meio de hospedagem, seja por meio de assédio moral, mentiras, narcisismo ou ações invasivas. Dai, Zhuang, Yang, Wang e Huan (2020), em retrospecto, explica que dada à coerção este tipo de gestão carrega, o mesmo pode ser potencializado a ponto de levar o indivíduo ao *burnout*.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Classificação e Etapas da Pesquisa**

Essa pesquisa assumiu duas condições tipológicas: exploratória-explicativa. De maneira integrada, tais variáveis foram selecionadas em razão de suas características complementares, visto que estas cooperam na captação e na elucidação dos dados necessários para o aprofundamento do pesquisador sobre seus estudos (Jones; Zufryden, 1980; Thornton; Grierson; Vanstone; Alice; Mahmud; Mountjoy, 2022).

Quanto à vertente exploratória, por meio desta foi realizada a familiarização com o fenômeno estudado (Toledo; Shiaishi, 2009). Utilizada para diagnosticar, ampliar e esclarecer ideias e conceitos (Berger; Sox; Willke; Brixner; Eichler; Goettsch; Madigan; Makady; Schneeweiss; Tarricone, 2017; Guerra; Matos; Costa; Rozendo; Melo, 2023), a abordagem exploratória se constrói por meio de critérios como levantamentos bibliográficos, pesquisas documentais e estudos de campo (Zikmund, 2000). Sobre seu papel neste estudo, revela-se que ela se fez presente durante levantamentos bibliográficos, bibliometrias e entrevistas semiestruturadas.

Da tipologia explicativa, sua atuação esteve no complemento à tipologia exploratória, uma vez que seu foco está nas análises dos dados anteriormente levantados (Decoteau, 2016). Bem como colocado por Guerra, Matos, Costa, Rozendo e Melo (2023), esta é uma abordagem que busca esclarecer a existência de determinados fenômenos, enquanto traduz os efeitos causais que os circulam. Em outras palavras, trata-se de uma prática que oportuniza o aprofundamento de determinado tema, dando a chance de o pesquisador controlar quaisquer variáveis presentes (Gil, 1999).

Quanto ao modelo de pesquisa adotado, tornou-se oportuno a aplicação do método do estudo de caso, visto que este propicia informações fornecidas por um indivíduo, família, grupo ou comunidade sobre determinado episódio ou realidade (Prodanov; Freitas, 2013; Ana; Lemos, 2018) através de uma investigação que “tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 60).

Trazendo de volta a questão da ambientação fenomenológica condicionada graças à pesquisa exploratória, consuma-se que para obras científicas que optam pela aplicação do estudo de caso, realizar esta complementaridade é essencial para obtenção de resultados assertivos quanto à coleta de dados (Toledo; Shiaishi, 2009). Isto porque enquanto o método exploratório capitaliza aspectos variados do fenômeno estudado, o estudo de caso os investiga e, por conseguinte, se inclina para compreendê-los (ibidem).

Concernente às características relacionadas ao estudo de caso, seguem diferentes pontos levantados por Yin (2005) que enfatizam a contribuição desse método para o desenvolvimento de pesquisas contemporâneas: analisa fenômenos contemporâneos sob determinados contextos; explicita a relação entre o problema de pesquisa e as variáveis que o cercam graças às investigações aprofundadas demandadas para sua execução; necessita de pelo menos 3 fontes de evidências – a chamada triangulação<sup>15</sup> – para que conclusões sejam feitas, o que propicia uma análise mais densa e apurada; beneficia-se dos levantamentos prévios de proposições teóricas, uma vez que estes conduzirão a coleta e a análise de dados; oferta ao pesquisador observações detalhadas e minuciosas sobre seu objeto de apuração.

Com base nas especificidades acima, a métrica do estudo de caso se configurou como a mais adequada para esta pesquisa, visto que suas contribuições atendiam ao que foi objetivado. Ademais, essa obra se debruçou em uma realidade complexa que, para ser assimilada, aspectos variados das políticas de gestão do setor de recursos humanos do Hotel X precisaram ser minuciosamente levantados.

Sobre estes aspectos, há de se salientar que eles foram balizados por referenciais teóricos que dialogavam sobre as especificidades levantadas, bem como o estudo de caso propõe. Logo, a aplicação deste método proporcionou uma exímia aprendizagem sobre o tema estudado, ampliando conhecimento e capacitando o pesquisador a interpretar dados e a fazer conclusões cabíveis (Michel, 2015).

Diante destes pareceres, há de se reconhecer que esta pesquisa se direcionou a uma natureza qualitativa, que se estrutura a partir de um processo interativo entre os membros da comunidade científica e população investigada, tendo como objetivo alcançar novos entendimentos sobre o fenômeno e sujeitos observados (Aspers; Corte, 2019). Por conseguinte, diferentes características são apontadas a essa natureza investigativa, a saber (Ana; Lemos, 2018): refere-se a um processo permanentemente inacabado, uma vez que os dados são não numéricos e analisados de uma maneira subjetiva/reflexiva; possibilita uma aproximação à realidade investigada, pois sua busca está voltada para dados empíricos, coletados por meio de práticas sistemáticas; utiliza o ambiente natural como fonte direta para obtenção de dados primários.

Sobre a questão da aproximação à realidade investigada, Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer e Pires (2010) relatam que esta é uma oportunidade originada de uma

---

<sup>15</sup>Segundo Yin (2005, p. 96), o termo “triangulação” na pesquisa qualitativa se refere “ao objetivo de buscar ao menos três modos de verificar ou corroborar um determinado evento, descrição, ou fato que está sendo relatado por um estudo. Tal corroboração serve como uma outra forma de reforçar a validade de um estudo”.

insatisfação experimentada por pesquisadores frente aos limites de uma ciência social baseada exclusivamente em métodos experimentais, uma das principais ramificações do universo quantitativo.

Enquanto a análise quantitativa visa mensurar valores numéricos para a realização de testes de hipóteses, na pesquisa qualitativa, o foco da análise de dados está nas palavras, que por sua vez são coletadas e analisadas de diferentes maneiras (Kamal, 2019). Quanto às abordagens que acoplam o cenário qualitativo, Creswell (2014) cita os seguintes: pesquisa narrativa, fenomenologia, teoria fundamentada, etnografia e estudos de caso.

Araújo, Jarrin, Leanza, Vallières e Morin (2017), sobre o processo de coleta de dados, apresentam os seguintes meios utilizados: entrevistas, desenvolvida por meio de discussões aprofundadas entre pesquisador e participante; grupos focais, estruturados a partir de discussões entre pessoas que compartilham características ou interesses comuns; diários de áudio, caracterizado como um registro de percepções pessoais sobre determinados fenômenos captados; observação, praticado por meio da exposição ou envolvimento do pesquisador durante as atividades diárias e/ou rotineiras dos participantes envolvidos no estudo.

Na obra de Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é colocada metaforicamente como um tecido intrincado, constituído por minúsculos fios de diferentes cores, texturas e materiais. Em alusão à alta complexidade encontrada pelos pesquisadores enquanto buscam meios de compreender os pressupostos gerais provocados por esta natureza, o autor acrescenta que tal estrutura interpretativa se torna fluida quando o pesquisador passa a enxergar o processo metodológico como um projeto emergente, isto é, sem uma rigidez em sua prescrição para que adaptações possam ser feitas durante essa jornada investigativa.

Bem como exposto nas obras de Godoy (1995) e Creswell (2014), tratar de pesquisa qualitativa é entender que o *habitat* natural do pesquisador é o *in loco*. Isto é, onde os participantes vivenciam o problema ou fenômeno investigados. Flexível a análises dedutivas e indutivas<sup>16</sup>, Flick (2009, p. 21) argumenta que essa natureza possui o objetivo de “produzir conhecimento relevante em termos práticos, ou seja, produzir ou promover soluções para problemas concretos”.

---

<sup>16</sup> Enquanto na ótica indutiva conclusões gerais são feitas a partir da sensibilidade singular de um fenômeno, na ótica dedutiva, conclusões específicas são traçadas por consequência de premissas gerais (LEÃO; MELLO; Vieira, 2009).



Quanto ao processo de escolha do objeto nessa abordagem, Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer e Pires (2010) ressaltam que este é alinhado em função de uma falta que o pesquisador detecta no *corpus* constituído das ciências sociais<sup>17</sup>.

A partir desse contexto, vale reiterar que a partir do confronto entre discursos acadêmicos<sup>18</sup> e percepções coletadas nas pesquisas *in loco*, a ambição desse estudo se apoiou nos seguintes alvos: apontar as lacunas encontradas na política de gestão do setor de recursos humanos do Hotel X, identificando quais elementos-chave da IE podem estar sendo afetados; projetar, com base nas dialéticas formadas por referenciais teóricos, propostas de resolução das problemáticas encontradas, culminando na apresentação de novas estratégias de gestão para o estabelecimento; gerar, após o desenvolvimento do produto tecnológico, um relatório técnico conclusivo que explicita todo o processo de estudo realizado.

### **3.2. Identificação dos Sujeitos da Pesquisa**

Essa pesquisa se debruçou em um meio de hospedagem localizado na cidade do Rio de Janeiro, um dos principais destinos turísticos do Brasil<sup>19</sup> (Felício; Oliveira; Cunha, 2021; Cnn Brasil, 2021). Das justificativas que balizaram esta escolha, aponta-se a alta demanda turística local<sup>20</sup> e a quantidade de estabelecimentos hoteleiros que, para se manterem ativos diante da massiva concorrência, optam por uma gestão pautada em serviços ágeis, de qualidade e inovadores (Costa; Moraes; Abreu; Botelho; Fogaça; Trentin; Lima; Soares; Elicher; Queiros, 2021).

Quanto ao objeto de estudo, este se situa no bairro de Copacabana, um dos indutores turísticos mais conhecidos da cidade carioca (Neves; Seixas; Rodrigues; Santos, 2022). Dada sua relevância (Martinho; Ferreira, 2017), vale pontuar que sob uma extensão de terra de 4,1km<sup>2</sup> (Riotur, s/d), foi observado, a partir do site Booking (2022), que existem pelo menos 80 hotéis neste local, evidenciando, neste sentido, o alto nível de concorrência entre os estabelecimentos presentes.

---

<sup>17</sup> Seguindo os pareceres de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer e Pires (2010, p. 96), alicerça-se que apesar do campo das ciências sociais ser comumente estudado sob moldes da pesquisa quantitativa, vale reiterar que na pesquisa qualitativa o pesquisador garante não só a “capacidade de considerar os diferentes aspectos de um caso particular e relacioná-los ao contexto geral” como também de “formular proposições ligadas a ação e a prática”.

<sup>18</sup> Das obras que corroboraram para a construção destes discursos, destacam-se as seguintes: Mayer e Salovey (1993), Salovey, Marc e Mayer (2004), Goleman (2005), Santos e Rodrigues (2019), Park e Kim (2021) e Nguyen, Ladkin e Osman (2021).

<sup>19</sup> Dos motivos que balizam esta afirmação, insere-se aqui a relevância de suas praias, florestas, construções históricas e seus centros comerciais – *shoppings*, restaurantes, edifícios corporativos e galerias – (Felício; Oliveira; Cunha, 2021).

<sup>20</sup> De acordo com o site Diário do Rio (2023), o Rio de Janeiro se encontra entre as 100 cidades mais visitadas do mundo, atingindo um total de 2,33 milhões de turistas por ano.

Concernente à avaliação destes 80 estabelecimentos no Booking, pôde-se consumir, por meio de uma varredura realizada na web *scraper* Apify<sup>21</sup> (2023), que a média dos *scores* coletados está, até o presente momento, em 8.1. O Hotel X, por sua vez, possui uma avaliação de 8.3, indicando sinais positivos quanto à oferta de seus serviços hospitalares.

Devidamente registrado no CADASTUR como um empreendimento de 3 estrelas, o Hotel X se caracteriza como um estabelecimento independente<sup>22</sup> de 88 unidades habitacionais. Tomando como base os preceitos conceituais de Castelli (2003), trata-se um empreendimento de médio porte, uma vez que o estabelecimento investigado está entre a faixa de 50 a 100 UHs.

Com estes aspectos esclarecidos, há de se pontuar, no que se refere aos perfis dos participantes, que as entrevistas se dividiram em dois momentos: o primeiro, com foco no setor de recursos humanos; e o segundo, sobre a percepção dos trabalhadores que atuam em nível operacional. Quanto ao primeiro enfoque, seu intuito foi de analisar as políticas de gestão que esse setor possui. Logo, a entrevista teve como participante a gerente de recursos humanos do Hotel X. Com 28 anos de carreira no empreendimento, essa profissional já ocupou 3 cargos: auxiliar de escrita fiscal, gerente financeira e, atualmente, gerente de recursos humanos.

No segundo momento, o foco se inclinou aos trabalhadores atuantes no nível operacional do estabelecimento, a fim de observar suas opiniões sobre a qualidade de vida laboral em que estão inseridos. Ao todo, 4 trabalhadores participaram dessa etapa. Dos cargos ocupados, apresentam-se os seguintes: garçoneiro, auxiliar de camareira, recepcionista e mensageiro. No que diz respeito à representatividade de cada cargo, destacam-se os seguintes pareceres de Castelli (2016):

- os setores inseridos na área de alimentos e bebidas – como cozinha, restaurante, bar, copa e banquetes – são classificados como um dos mais complexos, dado ao nível de agilidade e eficiência exigido por seus superiores e hóspedes;
- o setor governança é o que mais demanda esforço físico dos trabalhadores, visto que cabe a eles a função de limpar, higienizar e organizar as UH's e ambientes afins;

---

<sup>21</sup> A plataforma Apify (2023) funciona como uma ferramenta de raspagem automática, usada para extrair dados de fontes HTML (Linguagem de Marcação de HiperTexto).

<sup>22</sup> São classificados como independentes os meios de hospedagem que não pertencem a uma rede hoteleira (Dall'agnol; Nakatani, 2018).

- dos trabalhadores que atuam na recepção, destaca-se a responsabilidade ímpar de recepcionar e se manter presente durante toda a estadia do hóspede, atendendo às suas dúvidas e necessidades;
- o mensageiro é, junto ao capitão-porteiro, quem acolhe cordialmente o hóspede durante sua chegada. Dos demais encargos, ressaltam-se os seguintes: conduzir o cliente e suas bagagens à recepção; acompanhá-lo, com suas bagagens, à unidade habitacional após a finalização dos trâmites de registro; certificar de que o hóspede não possui dúvidas quanto aos serviços e aparelhos presentes na UH.

Para mais, revelam-se outros critérios para a escolha dessas áreas: variedade de departamentos, onde o primeiro a ser mencionado pertence à área alimentos e bebidas e os demais, à área de hospedagem; variedade de setores; realidades laborais distintas, visto que cada trabalhador se desdobra de uma forma diferente, conforme suas respectivas funções (Castelli, 2016).

Sob ênfase neste último critério, vale acentuar que apesar de serem cargos diferentes, todos eles exigem do indivíduo força física e mental para cumprir com as obrigações dadas (Deeb; Alananzeh; Tarhini; Ra; Masa; Deh, 2020; Park; Kim, 2021; Aguilar-Escobar; Garrido-Vega; Majado-Márquez; Camuñez-Ruiz, 2021). Isto posto, se tornou essencial analisar a percepção de cada um destes participantes sobre os elementos-chave estimulados pelo Hotel X partir de suas vivências.

Assume-se, com base nestes pareceres, que o processo de seleção dos participantes foi realizado por meio de uma abordagem não probabilística do tipo intencional, isto é, por julgamento (Zhan; Luo; Zhang; Kang, 2020; Alves; Mattos; Santiago; Mancebo, 2020), onde o pesquisador se utiliza de critérios subjetivos para obter a representatividade desejada (Alves; Mattos; Santiago; Mancebo, 2020). Sobre sua aplicação nesta dissertação, revela-se que os critérios utilizados giraram em torno do sistema hierárquico e setorial do hotel.

### **3.3. Instrumentos da Pesquisa e Plano Piloto**

Para garantir que esses alvos fossem atingidos, a captação dos dados se fez por meio de entrevistas semiestruturadas. Como colocado por Guazi (2021), esta traz para o pesquisador a oportunidade de não só esclarecer os questionamentos levantados em seu roteiro<sup>23</sup>, como também fornece ao entrevistado a oportunidade de se adentrar em algumas

---

<sup>23</sup> Estes instrumentos serão disponibilizados nos apêndices deste projeto.

questões específicas que, apesar de não estarem no roteiro preestabelecido, agregarão ao aprofundamento da pesquisa.

Os autores Mcgrath, Palmgren e Liljedahl (2019), em conformidade a essas caracterizações, acrescentam que os adendos que emergem ao decorrer da entrevista visam elucidar diferentes percepções no pesquisador, seja através dos relatos propriamente compartilhados pelo entrevistado ou por suas emoções transparecidas.

Não obstante, ao adentrar no campo das emoções, Cardoso (1986) salienta que essa oportunidade deve ser vista como um diferencial que a entrevista proporciona. Segundo o autor, é nesse momento que o entrevistado emite sinais de mentira, de felicidade, de confusão, entre outros. Assim, é dever do entrevistador observar se sua postura não é a responsável por influenciar as reações dos participantes, ocasionando conclusões precipitadas sobre a veracidade dos relatos compartilhados (Romanelli; Alves, 1998). Em outras palavras: cabe ao entrevistador desenvolver uma postura de comunicação que traga conforto ao participante, traduzindo de forma clara e objetiva quais sistemas simbólicos necessitam ser explicitados (ibidem).

Quanto ao equipamento de pesquisa, foi utilizado um gravador. Esse equipamento permite a captação de detalhes minuciosos não identificados no momento da aplicação do roteiro (Flick, 2009), possibilitando, ao contrário do uso de blocos de notas, uma melhor interação entre indivíduos e, posteriormente, uma percepção mais detalhada sobre comportamentos e relatos compartilhados.

No tocante a estruturação dos roteiros das entrevistas, reitera-se que estes foram elaborados de acordo com obras que interligam diferentes práticas organizacionais com variáveis que sustentam o campo da Inteligência Emocional, a saber: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. As categorias foram selecionadas com base em estudos como os de Nguyen, Ladkin e Osman (2021), Park e Kim (2021) e Felício e Santos (2023), os quais apontam não só a relevância de cada variável para o bem-estar do trabalhador, como também a responsabilidade do setor de recursos humanos sob cada uma delas. A fim de corporificar a dialética traçada para estruturar este documento, segue abaixo um quadro que exprime as relações estudadas.

**Quadro 8:** Proposta para a roteirização da entrevista semiestruturada

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PILARES DA IE</b>	<b>REFERENCIAIS</b>
Promoção	Motivação	Asaari, Desa e Subramaniam (2019); Setyawati, Woelandari Pg e Rianto (2022)
Organização participativa	Motivação,	Lima e Grande (2008); Sağnak (2016);

x não participativa	autoconhecimento e habilidades sociais	Qasim, Usman, Ghani e Khan (2022)
Treinamentos técnicos	Autoconhecimento e motivação	Hanaysha (2016); Lee, Mazzei e Kim (2018)

**Quadro 8:**Proposta para a roteirização da entrevista semiestruturada (Continuação)

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PILARES DA IE</b>	<b>REFERENCIAIS</b>
Treinamentos comportamentais	Autoconhecimento; autocontrole; habilidades sociais; empatia; motivação	Anggiani (2017); Linehan (2018); Rusilawati (2023)
Auxílio psicológico	Motivação, autoconhecimento e autocontrole	Pagan (2018); Peixoto (2022)
Treinamentos motivacionais	Motivação	McCombs (1988); Santos e Rodrigues (2019)
Relacionamento trabalhador x superior	Habilidades sociais e motivação	Lee, Mazzei e Kim (2018); Eisenberger, Shanock e Wen (2020)
Adequação da infraestrutura local	Motivação e Autocontrole	Molinier (2012); Szalma (2014); Chintada e V (2021)
Dinâmicas voltadas para diversidade	Empatia, habilidades sociais e motivação	Chen, Liu e Portnoy (2012); Lindsey, King, Hebl e Levine (2014); Steenkamp e Dhanesh (2023)
Treinamentos de Integração	Motivação e habilidades sociais	Cesário e Chambel (2019); Daron e Martins (2021)
Confraternizações e outros eventos informais	Empatia e habilidades sociais	Becker e Tews (2016); Ganegoda e Bordia (2019)

**Fonte:** Elaborada pela autora

Embora o quadro acima apresente reflexos que determinadas estratégias são capazes de provocar em um indivíduo, reitera-se que por se tratar de um tema subjetivo que aborda as condições distintas do mesmo (Goleman, 2005), nada invalida a possibilidade de haver, sobretudo durante a pesquisa de campo, trabalhadores que desenvolvam menos ou mais elementos-chave em suas rotinas laborais.

Ciente de que está para além da capacidade da pesquisadora apontar, com exatidão, de que maneira cada elemento se manifesta, torna-se substancial alicerçar que a proposta de roteirização alinhada acima foi estruturada para servir unicamente como base norteadora no processo de construção das perguntas.

Com o propósito de garantir resultados assertivos no desenvolvimento da pesquisa de campo, fez-se necessário a validação desses 2 instrumentos através do plano piloto<sup>24</sup>. Para

<sup>24</sup> Inserido nos Apêndices A e B dessa dissertação.

tanto, houve a necessidade de se recorrer a avaliadores que possuíssem notoriedade sobre a temática investigada, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto mercadológico. Desse modo, esse plano piloto contou com a colaboração de 2 professores universitários e 2 profissionais hoteleiros que atuam no setor de RH. A respeito de seus perfis, segue abaixo suas respectivas apresentações:

- Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Cristina Drumond, docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, com atuação na área de Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações;
- Prof. Dr. Daniel Martins Abelha, do MBA em Gestão de Pessoas do Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) da ESALQ/USP. Das áreas de sua atuação, apontam-se as seguintes: Comportamento Organizacional, Liderança, Cultura Organizacional, Diversidade nas Empresas, Gestão Estratégica de Pessoas, Marketing Tradicional e Digital, Comportamento do Consumidor, Sustentabilidade, Terceiro Setor, Empreendedorismo e Inovação no Ensino da Administração.
- Thiago Fernandes da Costa, coordenador de RH do JW Marriott Rio de Janeiro há 2 anos;
- João Kriiger, gerente de RH em um hotel localizado na Barra da Tijuca – RJ há 4 anos.

Das percepções sobre os instrumentos de pesquisa, foram sugeridas adequações para ambos os roteiros elaborados. Para mais, segue abaixo as colocações feitas:

**Quadro 9:** Adequações sugeridas pelos avaliadores do plano piloto

<b>COMENTÁRIO DO AVALIADOR</b>	<b>PARECER DO PESQUISADOR</b>
Para melhor compreensão do leitor quanto à formulação dos roteiros de entrevista, foi sugerida a inserção de um quadro no corpo do texto que compilasse as seguintes informações: categorias de pesquisa; autores pesquisados; perguntas do questionário.	Diante deste parecer, vale ressaltar que tal esclarecimento já havia sido feito, como mostra o quadro 2 deste projeto.
Não ficou claro, para um dos avaliadores, o objetivo central das questões que envolvem a viabilização de auxílio psicológico e/ou outro tipo de iniciativa voltada para a saúde mental da equipe. Segundo ele, deve-se ter cuidado com a forma como estas perguntas são realizadas, visto que nem todos os problemas emocionais que um trabalhador possui	Para a correção deste impasse, será oportuno esclarecer na própria pergunta que tais problematizações mencionadas são ocupacionais.

estão relacionados ao seu ambiente de trabalho.	
---	--

**Quadro 9:** Adequações sugeridas pelos avaliadores do plano piloto (Continuação)

COMENTÁRIO DO AVALIADOR	PARECER DO PESQUISADOR
De acordo com um avaliador, seria oportuno reformular as indagações que são respondidas com “sim” ou “não”. Como exemplo, ele recortou uma das questões do roteiro para facilitar na compreensão deste parecer: Na sua opinião, estes elementos-chave influenciam os ritos operacionais do hotel investigado? <b><u>Caso a resposta seja positiva, solicite uma explicação sobre como essa influência ocorre. Caso a resposta seja negativa, peça para que o(a) respondente justifique seu posicionamento.</u></b>	É preciso pontuar que esta primeira indagação tem como objetivo observar o posicionamento do respondente, evitando a possibilidade de induzi-lo a algum tipo de posicionamento. A partir da resposta obtida, um novo questionamento será gerado, como mostram as observações grifadas ao lado.

Fonte: Elaborada pela autora

Além das entrevistas, outra técnica de coleta de dados foi utilizada: a observação participante, a qual possibilitou o contato direto do pesquisador com diferentes situações habituais em que os membros do grupo investigado estão envolvidos (Gil, 2021). Para Yin (2016, p. 142), esta é uma prática que “ênfatiza um envolvimento estreito, íntimo e ativo, fortemente ligado ao objetivo de estudar as culturas dos outros”. Auxiliadora na familiarização do pesquisador com o espaço investigado (Gil, 2021), a observação participante se tornou essencial para compreender se os ambientes de trabalho de cada setor eram adequados ou não para a saúde física e mental do trabalhador.

Por vias de esclarecimentos, salienta-se que o estudo de campo foi realizado após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Augusto Motta/UNISUAM, a qual ocorreu em junho de 2023, isto é, 4 meses antes da aplicação dos instrumentos. Para mais, acrescenta-se que essas entrevistas estão protocoladas na CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) através do seguinte número CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética): 70009023.1.0000.5235.

Concernente aos termos que viabilizaram a participação do objeto de estudo na pesquisa, estão nos anexos 1 e 2 desta dissertação a identificação dos seguintes documentos assinados: TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e Termo de Anuência.

### 3.4. Análise e tratamento dos dados

Para a análise dos dados, foi decidido o uso do método da análise de conteúdo, elaborado por Laurence Bardin, em 1977 (Mendes; Miskulin, 2017). De acordo com Sousa e

Santos (2020), trata-se de um procedimento sistemático que visa compreender e interpretar os indicadores presentes nos dados obtidos pelo pesquisador durante o estudo de campo. Classificado como uma técnica objetiva (Bardin, 2011), sua aplicação se fez por meio das seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretação dos dados (Bardin, 2011; Urquira; Marques, 2021). Das especificações de cada uma destas etapas, segue abaixo os pareceres de Mendes Miskulin (2017) e Sousa e Santos (2020):

- Pré-análise: neste primeiro momento, o pesquisador organiza os materiais úteis para a pesquisa, enquanto sistematiza as ideias preliminares. Destarte, sua execução se concentra nos seguintes passos: leitura flutuante; escolha dos documentos; constituição do *corpus*<sup>25</sup>; preparação do material.
- Exploração do material: a segunda etapa se refere ao processo de codificação e categorização do material outrora destacado. Com o aprofundamento teórico do *corpus*, torna-se necessário traçar quais são as unidades de registro e de contexto da pesquisa. Vistas como preceitos padronizados para a realização do processo de codificação, assume-se que enquanto a unidade de registro se refere à separação dos fragmentos por palavra, tema, personagem, item ou outra esfera, a unidade de contexto vai apontar em que circunstância cada unidade de registro está inserida, isto é, o sentido contextual dado a cada fragmento selecionado. Finalizado o processo de codificação das unidades, o passo seguinte se torna a categorização das mesmas, separando-as por eixos temáticos.
- Tratamento dos resultados e interpretação dos dados: a última etapa está relacionada ao tratamento, interferência – balizada por pressupostos teóricos – e interpretação dos dados. A busca por significados, neste momento, se faz por meio de reflexões e análises críticas quanto aos resultados obtidos.

Trazendo estas aplicações para o curso da pesquisa, alicerça-se que após a realização das entrevistas, diferentes ideias preliminares foram naturalmente formadas. Ciente de que tais concepções criadas precisariam ser mais bem administradas, o objetivo seguinte se tornou buscar por diferentes referenciais teóricos que dialogassem não só com o sentido central de

---

<sup>25</sup> De acordo com Bardin (1977, p. 96), “o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”.



cada pergunta elaborada como, também, com os desdobramentos dos cinco elementos-chave da Inteligência Emocional sob os cenários traçados.

Quanto ao processo de codificação dos dados, foram realizados 2 tipos de categorização: por personagem e tema. Inicialmente, foi conduzido um levantamento individual dos dados obtidos pelos participantes, visando facilitar a compreensão de seus respectivos pontos de vista quanto às lacunas existentes no modelo de gestão aplicado no estabelecimento. Em seguida, optou-se por categorizar estes materiais em assuntos específicos<sup>26</sup>, dando luz ao grau de concordância entre os participantes nas seguintes questões: os tipos de problemas enfrentados pelo hotel, o contexto em que cada lacuna se manifesta e os elementos-chave da Inteligência Emocional afetados por cada uma das falhas mencionadas.

Com os dados devidamente codificados, a terceira e última etapa se tornou analisar, tratar e interpretar os resultados encontrados. Este procedimento, por sua vez, foi realizado com base nos *insights* de diferentes referenciais teóricos, sob o propósito de fornecer uma base sólida e uma compreensão mais profunda sobre cada lacuna identificada nas políticas de gestão do setor de RH, bem como as estratégias disponíveis para contornar tais obstáculos.

Dado o caráter qualitativo deste estudo, é importante destacar que durante a elaboração do projeto que culminou nesta dissertação, foram formuladas 3 questões de pesquisa. A saber:

- **Q1** – De que forma os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional podem contribuir para o modelo de gestão aplicado pelo setor de recursos humanos do Hotel X?
- **Q2** – De que maneira uma política de gestão mal aplicada pode interferir na rotina de trabalho dos trabalhadores do Hotel X?
- **Q3** – O quão preparado o gestor do Hotel X está para manter sua equipe motivada?

Elaboradas para serem respondidas no capítulo de conclusão desta obra, assume-se que a análise de conteúdo descrita acima foi capaz de respondê-las de forma esperada.

### **3.5. Limitações do Método Selecionado Para a Pesquisa**

Para a coleta de dados, foi levantada, a priori, a possibilidade das entrevistas serem realizadas por meio de grupos focais<sup>27</sup>. Isto, no entanto, não foi possível, dada à alta taxa de

---

<sup>26</sup> As pautas estão categorizadas no quadro 8 do subcapítulo 3.3, referente à metodologia. São elas: promoção; organização participativa x não participativa; treinamentos comportamentais; auxílio psicológico; treinamentos motivacionais; relacionamento trabalhador x superior; adequação da infraestrutura local; dinâmicas voltadas para diversidade; treinamentos de integração; confraternizações e outros eventos informais.

<sup>27</sup> Inserida no universo qualitativo, esta é uma técnica que projeta, com base nas pautas estabelecidas pelo entrevistador, a obtenção de pareceres simultâneos entre os entrevistados (Godoy; Munari, 2006). Das vantagens

ocupação que o hotel registrava durante a pesquisa de campo. Diante do número expressivo de *check-ins* programados para aquele mesmo dia, fez-se necessário dividir, por exemplo, a entrevista com a recepcionista em duas partes, visto que em um momento sua presença foi solicitada por um grupo de hóspedes.

Embora intervalos durante entrevistas possam representar riscos potenciais para a fluidez e imersão dos participantes sobre o tema investigado (Novikoff, 2021), foi observado, mesmo diante deste imprevisto, que o entusiasmo e a atenção apresentada pela recepcionista no início da sessão permaneceram até a finalização da mesma.

Também caracterizada como uma limitação ocasionada pela alta demanda do empreendimento, vale pontuar que foi cogitada pela pesquisadora a alternativa de solicitar à gestora de RH a oportunidade de retornar ao hotel para alcançar mais respondentes. Todavia, esforços por parte da equipe já estavam sendo feitos para conciliar as obrigações organizacionais e as necessidades acordadas para o desenvolvimento do estudo.

Assim, consuma-se que a limitação supracitada foi estabelecida por decisão da própria pesquisadora, que além de se sentir agradecida pela atenção e pelo carinho proporcionado pelo corpo do hotel, teve a sensibilidade de perceber que naquele momento, não seria viável insistir no prolongamento da etapa, visto que os trabalhadores estavam em meio a um período cujas atenções deveriam estar inteiramente voltadas para suas demandas.

### **3.6. Produto Tecnológico**

Como produto tecnológico (CAPES, 2019), seu impacto esteve na projeção de estratégias de gestão que, balizadas pelos preceitos da IE, promoveram melhorias não só nas políticas de gestão do setor de RH estudado como também na saúde emocional dos trabalhadores atuantes neste espaço.

Tendo em mente a escassez de pesquisas científicas que se utilizam das particularidades da IE, entende-se que seu fator de inovação esteja na expectativa de que a partir dos resultados alcançados, mais autores percebam a importância de aplicá-las no cotidiano de trabalhadores atuantes em níveis operacionais. Quanto ao teor inovador, revela-se que este deva ser considerado como médio, pois trata-se de um trabalho que busca captar conceitos pré-estabelecidos para então ordená-los, combiná-los e transformá-los em um produto ímpar dentro da realidade aplicada (Castaneda; Cuellar, 2020; Martens; Scafuto; Bartholomeu Filho; Zanfelicce, 2022).

---

que a cercam, Trad (2009) destaca a oportunidade do pesquisador de observar não só a sinergia entre os participantes como também o quadro de interesses e preocupações que os mesmos possuem em comum.

Em termos de reaplicabilidade, salienta-se, conforme Perkmann, Salandra, Tartari, McKelvey e Hughes (2021), que uma das características que abarcam as pesquisas acadêmico-científicas é a busca constante por resoluções de problemas inseridos em âmbitos empresariais. Embora seja um desafio captar a curiosidade de gestores sobre os avanços percebidos pela comunidade acadêmico-científica, acredita-se que a partir do momento em que mais pesquisadores buscarem pela participação de empresas como objeto de estudo, maiores serão as chances destas organizações se interessarem pelas propostas, criando-se credibilidade e aumento da disseminação do conhecimento.

Visto que para se compreender a complexidade de um Produto faz-se necessário observar o grau de interação entre atores, processos e conhecimentos necessários para sua elaboração (CAPES, 2019), para esta obra, entende-se que tais critérios estiveram no desenvolvimento de uma proposta capaz de parear as relações de trabalho identificadas no estabelecimento hoteleiro investigado com o conhecimento gerado pela literatura, sendo este concernente ao campo administrativo – gestão e processos –, da psicologia – sob ênfase na perspectiva organizacional – e hoteleiro.

Com o produto tecnológico desenvolvido, o passo seguinte se tornou realizar um relatório técnico conclusivo, objetivando apresentar os diagnósticos, os resultados encontrados, as propostas recomendadas para contornar tais cenários e conclusão (CAPES, 2019). Inseridos no capítulo 5 desta dissertação, segue abaixo a identificação dos subcapítulos traçados para constituir-lo:

- Classificação e caracterização do Produto

Balizado pelas diretrizes estabelecidas pela CAPES (2019), neste subcapítulo foram apresentadas as informações gerais desta dissertação, como título da dissertação vinculada, identificação do docente orientador, identificação da discente, linha de pesquisa vinculada à proposta da produção e outros dados.

- Relatório Técnico Conclusivo: estratégias para aprimorar o setor de recursos humanos do Hotel X e estimular a Inteligência Emocional da equipe

Para sua construção, tornou-se oportuno dividi-lo em 4 partes. No primeiro momento, foi feita uma apresentação breve sobre a proposta do estudo, especificando seu contexto e sua finalidade. Em sequência, foram apresentadas as lacunas encontradas no modelo de gestão aplicado pelo setor de recursos humanos do Hotel X, separando-as por categorias. Com os impasses identificados, o tópico seguinte se preocupou em apresentar o plano de ação, o qual se constituiu em diferentes propostas estratégicas para contornar os desafios outrora

alinhados. Por fim, o relatório concluiu explicitando quais foram as considerações deixadas acerca do produto tecnológico gerado.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Entrevista com foco no setor de Recursos Humanos**

Nesta sessão, apenas uma participante foi entrevistada: a gerente de RH do hotel. Com 28 anos de carreira no estabelecimento, a participante ocupou cargos de nível tático e operacional, a saber: auxiliar de escrita fiscal, gerente financeira e gerente de recursos humanos.

Em análise a estas experiências profissionais, percebe-se que a gerente tem potencial para abarcar um amplo *know-how* quanto às lacunas organizacionais capazes de interferir negativamente<sup>28</sup> no bem-estar dos trabalhadores. Isto, por sua vez, é visto por Nguyen, Ladkin e Osman (2021) como um diferencial para indivíduos que atuam como gestores de pessoas, dado ao nível de responsabilidade que carregam sobre a Inteligência Emocional dos trabalhadores.

Dando início ao roteiro de entrevista preestabelecido, a primeira pergunta se referiu à familiarização da participante com o sentido e a relevância da Inteligência Emocional. De forma breve, a gerente não só alegou conhecer o conceito como também pontuou que no ambiente de trabalho, cabe ao setor de recursos humanos enxergá-lo como um fator essencial para o rendimento e satisfação do trabalhador. Destarte, este posicionamento vai de encontro às observações de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), Yang, Díaz e Hsu (2021) e Miao, Humphrey e Qian (2021), os quais alicerçam, em suas obras, a importância que a IE possui para o rendimento do trabalhador e prosperidade de quaisquer tipos de organizações.

Quanto aos 5 elementos-chave inseridos na IE – autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais –, a gerente demonstrou não os ter alinhados em sua memória, embora já tenha lido ou ouvido falar destes preceitos em determinado momento da vida. Questionada sobre as estratégias utilizadas para estimular tais variáveis na rotina laboral da equipe, a participante alegou:

A gente trabalha muito na questão deles estarem bem treinados para poder atender bem. E eles perceberem também a importância deles na empresa, né? Eles terem o encanto de trabalhar com o serviço, com atendimento, seja qual ele exercer. Não importa, que seja o faxineiro, que atue em serviços gerais,

---

<sup>28</sup> Assim como mencionado na terceira nota de rodapé desta dissertação, encaixam-se aqui problemáticas relacionadas à sobrecarga de serviços prestados, às dificuldades e o distanciamento hierárquico. Além disto, é relevante destacar a pesquisa de Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg e Kerguelen (2001), que ressalta a importância do conhecimento profundo do ambiente de trabalho para identificar até mesmo os aspectos físicos que afetam a ergonomia da equipe.

mas que ele goste tanto daquilo que ele se sinta, é... uma peça importante na empresa. Não importa, independente do cargo que ele exerça. Sem ele aqui eu não teria muitas coisas, né. Então, o funcionário as vezes acha que ele é diminuído, mas a gente mostra que ele não é. Pelo contrário, ele é muito importante. A gente quer que ele sinta esse valor da empresa. Então o recursos humanos trabalha muito nisso: valorizar cada colaborador para que ele se sintá assim... uma peça importante dentro da equipe.

Dentro desta fala, foram identificadas 2 estratégias. A primeira se refere à aplicação de treinamentos, a qual se configura como uma prática com potencial de: preparar equipes quanto à execução de suas respectivas tarefas; proporcionar desenvolvimento profissional do trabalhador, viabilizando oportunidades de promoção; conscientizar trabalhadores sobre diferentes questões sociais, promovendo melhorias no clima organizacional e rendimento laboral da empresa (Guimarães; Campos; Piletti, 2013).

Embora a segunda estratégia não tenha sido explicitamente apresentada pela participante, foram identificados, em seu discurso, elementos subjetivos relacionados a práticas de suporte emocional, caracterizado aqui como uma estratégia essencial para o fomento da IE em trabalhadores hoteleiros que atuam em espaços de alta demanda (Nguyen; Ladkin; Osman, 2021). Das evidências quanto a este posicionamento, destaca-se o momento em que a gerente enfatiza a importância de demonstrar regularmente o valor que cada colaborador carrega em seu espaço de trabalho, visto que sem a contribuição e os esforços destes indivíduos, o hotel não funcionaria.

Para a questão seguinte, indagações sobre quais elementos-chave estas 2 estratégias poderiam ou não englobar foram levantadas. Como complemento, foi questionado também o impacto que estes elementos exercem nos ritos operacionais do estabelecimento. O principal interesse, neste momento, estava em observar se a gerente ponderaria a possibilidade de algum elemento-chave não estar sendo estimulado no empreendimento, dado o número reduzido de estratégias identificadas.

Como resposta, foi argumentado que todos os elementos indicados carregam potencial para serem promovidos. Quanto aos efeitos destes pilares nos ritos operacionais, a entrevistada acrescentou que “isso a gente vê no resultado do cliente, o final, quando ele sai daqui encantado com a empresa. Quando ele faz um elogio nas redes sociais, é sinal de um trabalho que foi atingido”.

O problema, segundo a participante, residiria no fato de que o estímulo de tais elementos não depende exclusivamente do setor de RH, mas também do engajamento dos trabalhadores. Em adendo, foi apresentado o seguinte ponto de vista:

Não é 100%, né? Porque quando a gente trabalha com ser humano, nem sempre ele está aberto a essas atividades. Ou vê isso com esses olhos que o RH vê. Às vezes

não está pronto naquele momento... Às vezes ele entra na empresa porque ele precisa trabalhar o sustento para a casa. Mas ele não está engajado.

Dos dados obtidos, emergem duas reflexões. No tocante à questão do engajamento dos trabalhadores, Robbins (2002) destaca a importância de um setor de RH que não só se atente aos fatores que contribuem para o cenário destacado pela gerente, mas que também busque, quando sob seu alcance, ações estratégicas para mitigá-los. Afinal, há de se destacar que este sentimento nem sempre se restringe ao desânimo por estar atuando em um espaço nunca almejado, mas a questões mais profundas, como: pressão no trabalho, perspectivas pouco claras quanto ao crescimento profissional, carência de segurança e problemas interpessoais (Poulston, 2009; Brown; Thomas; Bosselman, 2015; Djajasinga; Sulastri; Sudirman; Sari; Rihardi, 2021).

Quanto à segunda reflexão, destaca-se que não há, bem como explicitado pela gerente, uma regra que determine as circunstâncias em que os 5 pilares devem ser estimulados, visto que cada indivíduo reage de maneira distinta, compatível com sua personalidade (Goleman, 2005). Nesse contexto, nota-se coesão no posicionamento da participante ao acreditar no nível de eficácia que as estratégias apresentadas são capazes de atingir.

O impasse de sua fala, no entanto, reside justamente na incerteza de que estas iniciativas seriam o bastante para tornar os trabalhadores emocionalmente inteligentes. Ademais, caberia às 2 estratégias identificadas a responsabilidade de suprir a ausência de outras iniciativas – como as mencionadas no quadro 8, subcapítulo 3.3 – tão relevantes quanto para o fomento da Inteligência Emocional dos trabalhadores, produtividade da equipe e clima organizacional do hotel.

Tendo em mente o peso que a análise parcial apresentada acima traria para os desdobramentos deste estudo, foi estabelecido, durante a construção do roteiro, que mesmo após a exposição feita pela gerente quanto aos tipos de estratégias presentes, perguntas<sup>29</sup> com menções a outras variáveis deveriam ser apresentadas no decorrer da sessão.

O intuito, neste caso, se transfigurou em estimular a memória da participante, dando a ela a oportunidade de pontuar outros procedimentos organizacionais que, inicialmente, poderiam não ter sido registrados. Do ponto de vista metodológico, este é um exercício necessário para a condução de uma boa entrevista, especialmente quando existem perguntas

---

<sup>29</sup> Bem como exposto no capítulo referente à metodologia, reitera-se que o desenvolvimento destas perguntas foi realizado com base em obras que não só trazem exemplos de estratégias de RH como também estabelecem conexões com os elementos-chave da Inteligência Emocional. Tais interações, por sua vez, são compartilhadas no quadro 8 deste mesmo subcapítulo.

amplas que exigem demasiadamente da memória e do posicionamento do entrevistado (Best, 1972; Lakatos; Marconi, 2003).

Dando início à sequência de questões centradas nas atividades que competem ao setor de RH, a primeira pergunta versou sobre o modelo de liderança adotado pela gestão, isto é, se este seria participativo ou não. Nas palavras da gerente, “a gente ouve os funcionários, sempre, é importante, né. Mas não, não tem. A decisão vem do chefe do setor”.

Seguindo as explicações feitas pela participante, percebe-se que apesar do *feedback* dos trabalhadores ser uma peça-chave para o aprimoramento dos sistemas aplicados pela liderança, não há descentralização na tomada de decisão da gestão (Drenth; Thierry; Wolff, 1998).

Quanto aos requisitos necessários para ser promovido no estabelecimento, foi apresentado o seguinte parecer:

Tem que ter pelo menos seis meses de empresa, né? E ter assim... ele mostrar para o que veio. Então pra ser promovido, tem que ter disciplina com a autoridade, respeitar as regras da empresa, ser um bom colega de setor, respeitar a sua gestora, né, líder do setor dele. Se ele não tiver esse requisito, não vai poder ser promovido.

Bem como colocado por Antoniu (2010), a promoção é fruto do processo de um planejamento de carreira que requer tanto o empenho da organização quanto a responsabilidade individual dos trabalhadores. Sobre o setor de recursos humanos, a autora pontua que cabe ao mesmo identificar as necessidades e as oportunidades, garantindo à equipe a informação necessária e a formação adequada para o desenvolvimento de carreira. Quanto aos trabalhadores, é pontuado que eles “... devem identificar as suas aspirações e capacidades e, através de avaliação e aconselhamento, compreender as suas necessidades de formação e desenvolvimento” (Antoniu, 2010, p. 13).

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o sistema de oportunidades no Hotel X, foi dirigida à gerente a seguinte questão: o que é mais comum de ser aplicado, recrutamento interno ou externo? De acordo com a participante,

Interno é mais difícil porque, por exemplo, são áreas bem diferentes, né? Recepção, por exemplo, eu preciso alguém que ter inglês fluente. Então uma camareira se ela quer o sonho de ser recepcionista, mas ela não vai ser pelo seu inglês, né. A garçonete, às vezes não tem pra onde a pessoa subir. A menos que seja um exemplo camareira “ah, eu quero ser uma garçonete”. Beleza, aí ela pode. Mas são áreas bem distintas, né? Então nem sempre aquilo é possível. Nós acabamos de promover um profissional da limpeza para a área de governança pode, para ser um arrumador, né? Então porque ele era um bom funcionário aqui embaixo, caprichoso... Então, aí é mais fácil. Dentro do próprio setor mesmo, né? Ele cresceu. O mensageiro, por exemplo, ele pode ser um recepcionista se ele treinar o inglês. Se ele fizer um curso de inglês, ele pode te dar uma recepção. Mas isso tudo, assim, o funcionário, ele

tem que ter muita dedicação, porque requer realmente uma habilidade naquela área.

Identificado como uma potencial lacuna, tornou-se pertinente questionar a participante sobre os tipos de treinamentos que a organização outrora mencionou desempenhar. O intuito, neste ponto, se tornou averiguar se o hotel fornecia arcabouços teóricos e práticos para que os trabalhadores conseguissem alcançar um novo cargo, por exemplo. Como resposta, a mesma explicou:

O treinamento que a gente faz é técnico. Entrou uma equipe nova, uma pessoa nova... A gente procura treiná-lo pra que ele se enquadre no setor dele, né? Então, treinamentos são técnicos. Quando é alguma coisa que foge do comportamento, a gente chama individual. A gente faz avaliações semestrais, é... de comportamento, o que ele pode melhorar? O que está bom? O que tem que permanecer?

Conforme mencionado por Albrecht, Bakker, A Gruman, Macey e Saks (2015), existem diferentes tipos de treinamentos no âmbito organizacional. Nesta dissertação, por exemplo, são apresentados os de integração (Cesário; Chambel, 2019; Daron; Martins, 2021), motivação (Mccombs; 1988; Santos; Rodrigues, 2019), comportamento (Anggiani 2017; Linehan, 2018; Rusilawati, 2023) e técnico (Hanaysha, 2016; Lee, Mazzei; Kim, 2018).

Segundo a gerente, o Hotel X realiza apenas 1 tipo de treinamento, que por sua vez, ocorre logo após a contratação do trabalhador. Apesar do período em que é realizado, foi esclarecido que o caráter desta atividade é técnico, isto é, com foco na capacitação dos trabalhadores em suas respectivas funções (Mirvis; Googins, 2018).

Percebe-se, ao analisar as avaliações positivas que o Hotel X possui em diferentes plataformas de reservas, que há sinais de eficácia não só no treinamento técnico mencionado acima, como também nas orientações individuais e nas avaliações semestrais destacadas pela gerente. Entre os padrões observados, destacam-se as avaliações feitas por 1.025 hóspedes no site Tripadvisor (2023), culminando nas seguintes notas: 4 de 5 no quesito “atendimento”; 4,5 no quesito “localização”; 4 no quesito “limpeza”; 4 no *score* total. Já no site Hotéis (2023), foram registrados, com 372 avaliações verificadas, 8,2 de 10 no quesito “serviços” e 8,0 no *score* total.

Apesar destas métricas indicarem sinais positivos quanto ao modelo de preparo aplicado pelo setor de RH do Hotel X, não há como consumir, categoricamente, sua suficiência nas necessidades dos trabalhadores atuantes neste espaço. Ademais, trata-se de um estabelecimento que, bem como pontuado pela participante, possui uma taxa de *turnover* consideravelmente alta.



Das justificativas dadas pela gerente sobre o adendo quanto ao *turnover*, a mesma explicou, sob um tom sincero e pontual, que o setor de recursos humanos se desdobra dentro dos limites encontrados na empresa, que por seu turno, contemplam as seguintes esferas: financeiro, interferindo negativamente nos salários, na aplicação de benefícios e nos investimentos voltados para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores; físico, dificultando a realização de atividades práticas com a equipe, como treinamentos e festividades em datas comemorativas.

Ciente de tais problemáticas, a gerente enfatizou que o foco do setor de recursos humanos está em permanecer presente na rotina dos trabalhadores, de modo que, apesar dos obstáculos, os mesmos se sintam acolhidos pelo hotel. Ainda, acentuou também que não só compreende as decisões de desligamento como também torce para que estes indivíduos consigam realizar seus objetivos como profissionais, seja no Hotel X ou em outro estabelecimento. Das demais palavras da participante, segue o seguinte parecer:

A gente perde um lado, mas aí fica feliz em outro. Fazer o que, né. A gente forma, a pessoa vai embora. O **(menção ao nome do hotel)** foi uma escola, ele passou por aqui e o que eu quero é isso, né, que ele vai embora, mas que aqui tenha deixado uma marca pra ele. Que ele fale “fui no (menção ao nome do hotel), adorei trabalhar ali, mas não deu pra mim. Aprendi, cresci. Lá foi ótimo, foi uma escola pra mim”... é ser grato, né? Acontece muito, muito, muito, muito, muito, muito.

Neste momento, evidencia-se que o suporte emocional, integra, de fato, o modelo de gestão implementado pelo setor de recursos humanos do Hotel X. Visto como uma prática complexa de se executar, torna-se pertinente acrescentar que apesar deste estudo trazer tal variável como uma estratégia, sua eficácia não depende exclusivamente do conhecimento técnico da gerente. Isto posto, é fundamental considerar também sua Inteligência Emocional, que desempenha um papel crucial na capacidade de transmitir segurança, confiança e leveza para a equipe (Alzyoud; Ahmed; Alzgool; Pahi, 2019).

Seguindo com o roteiro de entrevista, a pergunta seguinte se referiu à possibilidade de algum trabalhador já ter desenvolvido problemas emocionais ou físicos em virtude de suas responsabilidades organizacionais. Como resposta, a participante alegou que problemáticas como estas nunca foram mencionadas ou sequer demonstradas no estabelecimento.

Ao questionar sobre a disponibilização de auxílio psicológico e outros benefícios voltados para a saúde mental do trabalhador, sua resposta se transfigurou como complementar aos pareceres anteriores. Segundo a gerente, fornecer atendimento especializado com o apoio de um profissional da área da psicologia é, infelizmente, inviável, devido às limitações financeiras do estabelecimento. No entanto, reiterou também que é por reconhecer a

importância deste suporte na hotelaria que o setor em que atua se desdobra constantemente para preencher tal espaço, buscando estar presente e atento às dificuldades e às necessidades da equipe.

É de grande impacto observar uma profissional atuante no setor de recursos humanos reconhecendo a importância do suporte emocional no contexto hoteleiro, dado o cenário alarmante apresentado no decorrer desta pesquisa. A fim de elucidar a relevância deste prisma, insere-se aqui o adendo feito por Wallace e Coughlan (2022). Em meio aos debates sobre a precariedade contratual existente em meios de hospedagem, os autores trouxeram o comprometimento afetivo, por parte da gestão, como um dos principais fatores capazes de mitigar o esgotamento laboral, componente vital para o desencadeamento do *burnout*, também familiar na hotelaria.

Na pergunta subsequente, foi solicitada a opinião da gerente sobre o nível de adequação que o espaço físico do hotel garante para a saúde física e, por consequência, mental dos trabalhadores. De forma breve, a participante pontuou que é adequado. Por conseguinte, surge a oportunidade de complementar esta resposta com as análises realizadas *in loco* durante a pesquisa de campo. Tais percepções, por sua vez, estão balizadas à luz das especificidades apresentadas por El-Sherbeeney, Al-Romeedy, Elhady, Sheikhsouk, Alsetoohy, Liu e Khairy (2023). São elas:

A ergonomia física concentra-se especificamente no design de estações de trabalho, ferramentas, equipamentos e ambientes para promover postura ideal, mecânica corporal e conforto físico. Isso envolve considerações como alturas adequadas de mesa e cadeira, superfícies de trabalho ajustáveis, assentos ergonômicos e iluminação adequada para minimizar o risco de distúrbios musculoesqueléticos e fadiga.

A partir das visitas *in loco*, fora possível observar que: a recepção possui cadeiras confortáveis, com encosto; o prédio dispõe de elevadores, facilitando a circulação dos trabalhadores entre os andares; a iluminação do hotel é quente, criando uma atmosfera mais aconchegante e capaz de reduzir a irritabilidade dos trabalhadores (Lacy, 1996); os quartos e os corredores são espaçosos, favorecendo o fluxo das camareiras; estão presentes no hotel os chamados “carros funcionais”, estruturados para transportar utensílios e produtos químicos variados; a cozinha possui passagem direta para o restaurante, facilitando o acesso dos trabalhadores pertencentes ao setor de A&B; o hotel é devidamente climatizado, isto é, apropriado para as condições físicas dos trabalhadores.

Para a questão seguinte, foi questionada a possibilidade de haver atritos entre os membros da equipe. A gerente, por sua vez, esclareceu que discordâncias são comuns em um ambiente de trabalho. No entanto, deixou claro que estes impasses, além de acontecerem

esporadicamente, não comprometem o clima organizacional, pois são “coisas que dão para resolver na conversa”. Quanto à relação entre trabalhadores e superiores, a participante respondeu de maneira sucinta que esta é ótima.

Dando sequência, a pergunta seguinte se referiu à questão da conscientização quanto à inclusão social. De acordo com a gerente, o hotel não realiza atividades voltadas para pautas como gênero, orientação sexual e/ou classe social, mas preza pela diversidade no quadro de trabalhadores. Para mais, alicerçou que: “não temos nenhuma distinção. Então, aqui nós temos homossexuais, tem pessoas negras... nenhum preconceito”.

Apesar de não ter sido possível conhecer todos os trabalhadores do hotel, ficou evidente que o tratamento entre os presentes era o mesmo por parte da gerente. Dos aspectos que corroboram para esta afirmação, destaca-se o momento em que a entrevistada apresentou-se como membro da equipe, destacando e elogiando seus serviços prestados. Essa postura, por seu turno, não apenas motiva os trabalhadores, como também estimula um sentimento descrito por Wang, Baker, Kim e Ma (2021) como dignidade social, o qual se caracteriza como um atributo intrínseco que faz com que indivíduos se sintam socialmente relevantes.

Para a última pergunta do roteiro de entrevista, foi questionado a frequência em que os membros do hotel realizam confraternizações e outros eventos informais. Em resposta, a gerente alegou realizá-las mensalmente. Tendo como base o parecer supracitado, as atividades festivas são comumente realizadas no hotel. Xu, Wang, Ma e Wang (2020), sobre a relevância desta prática, alicerçam que seus efeitos são capazes de atingir os seguintes cenários: maior socialização entre os trabalhadores; melhor atuação dos trabalhadores sob perspectivas individuais e coletivas; relação trabalho-família estável; clima organizacional agradável.

#### **4.2. Entrevista com foco nos trabalhadores atuantes em níveis operacionais**

Visto como um subcapítulo complementar<sup>30</sup> ao apresentado acima, cumpre reiterar que o objetivo desta etapa é elevar a legitimação dos dados obtidos durante a entrevista com a gerente de RH. No que se refere aos perfis dos trabalhadores entrevistados nesta sessão, seguem abaixo as seguintes informações:

**Quadro 10:** Dados referentes aos perfis dos entrevistados

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>Cargo Atual</b>	Garçonete	Camareira	Mensageiro	Recepcionista
<b>Cargo(s)</b>	Nenhum	Auxiliar de	Auxiliar de	Nenhum

<sup>30</sup> O roteiro utilizado para a realização das 4 entrevistas mencionadas estão inseridos no apêndice B desta dissertação.

Anterior(es)		serviços gerais	almoxarifado	
<b>Tempo de Atuação no Hotel</b>	2 anos	1 ano e 10 meses	De 2013 à 2016 e de 2022 à atual (somando 1 ano e meio)	7 meses

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Um aspecto a ser destacado é o fato de 2 dos 4 entrevistados já terem ocupado outro cargo no hotel. Segundo a gerente de RH, apesar de ser um processo praticável no estabelecimento, para se tornar possível, é preciso haver compatibilidade entre o currículo do trabalhador e as exigências da vaga. O que, na visão da gestora, inviabiliza o acesso a certas oportunidades aos trabalhadores, tornando-se mais acessível transitar dentro de suas respectivas áreas de atuação. Apesar dos perfis apresentados coincidirem com as explicações dadas pela gerente, faz-se necessário observar, no decorrer deste subcapítulo, o que os 4 participantes compartilharam sobre o sistema de promoções em si.

Dando início às perguntas centradas no tema proposto, as duas primeiras questões visaram avaliar o grau de familiaridade dos participantes sobre a Inteligência Emocional e seus 5 elementos-chave. Dentre as respostas obtidas, apenas a recepcionista apontou ter conhecimento sobre o assunto, conforme detalhado a seguir:

Sim. É o que eu procuro aplicar na minha vida no dia. O controle emocional às vezes me foge um pouco, mas eu consigo manter todos os outros. Sou bem empática também.

De antemão, há de se pontuar que mediante o propósito dado a este estudo, é significativo observar uma trabalhadora hoteleira considerar a IE como uma ferramenta relevante e salutar nos aspectos profissionais e pessoais da vida. Por outro lado, é alarmante perceber que os demais trabalhadores sequer conheciam este conceito. Isto dialoga, por sua vez, com os apontamentos feitos nos capítulos referentes ao problema de pesquisa e ao marco teórico deste estudo, onde pôde-se debater sobre a pouca notoriedade que a Inteligência Emocional possui em ambientes de trabalho.

Quanto à observação da recepcionista sobre a carência de controle emocional, destaca-se que é diante de condições como estas que o setor de recursos humanos deve se dedicar para compreender as causas e, a partir disto, buscar soluções para atenuá-las (Felício; Santos; Sousa, 2023).

Fazendo gancho ao assunto supracitado, a pergunta seguinte se referiu à identificação dos elementos-chave que os trabalhadores conseguiram estimular no Hotel X. Além da recepcionista, que por seu turno, já havia respondido esta questão anteriormente, ressalta-se

que dentre os demais participantes, apenas a camareira alegou não dominar todas as 5 variáveis. Das palavras da mesma, foi compartilhado o seguinte parecer:

Acredito que dê todas citadas acima, a uma que não consegui dominar é a motivação. No trabalho que desenvolvemos, temos que ter bastante consciência de tudo ao nosso redor, pois todo dia temos experiências diferentes, situações que sempre exige da gente um certo posicionamento.

A desmotivação relatada pela camareira implica riscos que se estendem por duas perspectivas significativas. Além do aspecto emocional, uma vez que a motivação é um pilar fundamental para o desenvolvimento da Inteligência Emocional (Goleman, 2005), há também a dimensão profissional a ser considerada. Além disso, a falta de motivação da participante pode começar a prejudicar seu desempenho e seu interesse em permanecer no ambiente de trabalho (Andrade; Miller; Westover, 2020), o que representa um risco potencial até mesmo para o seu setor. Isso é especialmente preocupante, dado que, conforme as pesquisas mencionadas no subcapítulo 4.1, o setor obteve avaliações excepcionais no Tripadvisor (2023), garantindo uma pontuação de 4 de 5 no quesito limpeza.

Sobre as políticas de gestão responsáveis por fomentar tais sentimentos – autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais –, nenhum entrevistado soube reconhecê-las inicialmente, dada a complexidade da pergunta. Ciente de que este cenário poderia ocorrer, foram fornecidas a cada participante uma série de práticas pertencentes ao setor de recursos humanos, as quais podem ser consultadas pelos leitores no quadro 8 desta dissertação.

Dos resultados obtidos durante esta dinâmica, o suporte emocional e a boa convivência emergiram, curiosamente, como as variáveis de maior destaque entre os 4 respondentes, assemelhando-se ao posicionamento da gerente de RH.

Outro ponto em comum a ser destacado foi a observação feita pelo mensageiro sobre o sistema de treinamentos aplicado. De acordo com o participante,

É, treinamento não tem. Muitos que eu trabalhei tinha esse aspecto, de grupo, de você melhorar no setor, aqui já... não. Não sei se no futuro vai ter, mas no momento não.

Para a última questão diretamente relacionada à IE, tornou-se pertinente questioná-los se os elementos-chaves outrora tratados como desenvolvidos influenciam seus ritos operacionais no Hotel X. Em unanimidade, foi informado que sim. Ao indagá-los sobre os momentos em que tal influência se torna perceptível, os seguintes pareceres foram dados:

**Quadro 11:** Opinião dos entrevistados sobre a influência dos elementos-chave da IE nos ritos operacionais do hotel

<b>Garçonete</b>	“Influencia no nosso trabalho. Passamos a trabalhar melhor”
------------------	---

<b>Camareira</b>	“Temos mais flexibilidade para lidarmos com os hóspedes e colegas de trabalho”
<b>Mensageiro</b>	“Primeiramente, a saúde dos colaboradores. E aqui é legal com os colaboradores. Eu acho legal. Aqui a gente que trabalha mais na frente do hotel. O que acontece, a gente lida com pessoas no mundo todo, diferentes. Tem pessoas que chegam aqui, a gente está sempre solo... As pessoas que alegram, não pode ficar de cara fechada, tem que estar sempre bem, sorriso no rosto. Se... mesmo a pessoa sendo um pouco rude, tem que estar sempre bem. Por isso que tem que estar bem emocionalmente. Ou seja, ele sai do hotel, gosta e indica outras pessoas e a gente tem que ta bem. A porta do hotel é isso”
<b>Recepcionista</b>	“Nós procuramos trabalhar num ambiente saudável, então influencia em tudo. Este ambiente é saudável. Por exemplo, quando a gente tem algum problema, os gestores são compreensivos, tudo dentro de um bom senso. Mas existe empatia”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Tendo como base a premissa que diz que a IE em ambientes de trabalho tem potencial para interferir no bem-estar, no aumento da produtividade, no crescimento profissional (Amissah; Blankson-Stiles-Ocran; Mensah, 2021) e no fortalecimento das relações interpessoais do indivíduo (Hwa, 2012), nota-se que enquanto a garçonete, a camareira e o mensageiro se debruçaram em aspectos pautados no rendimento e na entrega de resultados, a recepcionista se atentou a uma ótica voltada para o clima organizacional.

Outro recorte a ser focalizado nas falas compartilhadas acima é a menção espontânea feita pelo mensageiro e pela recepcionista sobre gostarem do hotel. Neste momento, destaca-se novamente a manifestação da gerente de RH quanto aos esforços do setor para assegurar que o sentimento de satisfação seja aplicável para todos os trabalhadores que passam pelo estabelecimento.

Isto traz, para o desenvolvimento da pesquisa, um olhar que muito se assemelha aos pensamentos de Hintzberg (2013) sobre a importância de organizações que apesar dos obstáculos, ainda é capaz de receber, por parte dos próprios membros, demonstração de respeito e gentileza.

Seguindo, na questão seguinte foi solicitada a opinião dos trabalhadores sobre os requisitos necessários para ser contemplado por promoções. Das respectivas opiniões, segue abaixo o quadro 12:

**Quadro 12:** Opinião dos entrevistados sobre os requisitos necessários para serem promovidos

<b>Garçonete</b>	“Ser ativo, ser motivado. Ser motivado e destacar, né?”
<b>Camareira</b>	“Conhecimento, confiança”
<b>Mensageiro</b>	“Primeiramente, motivação e se aperfeiçoar do que se propõe. Se você quer ter promoção, você tem que fazer novos cursos, ter uma nova língua. Estar sempre aperfeiçoando, investindo em você”

<b>Recepcionista</b>	<b>“Comprometimento, assiduidade, perseverança e respeito”</b>
----------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Distinguindo-se dos demais entrevistados, a recepcionista optou por não explorar detalhes relacionados ao *know-how*, priorizando, ao invés disto, aspectos mais intrínsecos. Das demais análises, destaca-se também o parecer do mensageiro quanto à necessidade de se garantir proficiência em idiomas além do nativo. Tal posicionamento, por sua vez, se assemelha ao colocado pela gerente, ao explicitar a complexidade por trás do sistema de promoção devido aos cargos que exigem fluência em língua estrangeira.

Para a questão seguinte, foi solicitada a opinião dos participantes sobre qual prática é mais comum de ocorrer no Hotel X: recrutamento interno ou externo. Condizente com a fala da gerente, para a garçonete e para camareira é mais comum deparar-se com casos de contratação externa. O mensageiro, apesar de inicialmente demonstrar incerteza em sua opinião, concluiu que o sistema de promoção ainda prevalece como a prática mais comum. Quanto ao parecer da recepcionista, foi ponderado o seguinte ponto:

Então, não tenho como te responder porque eu estou aqui há pouco tempo, mas eu percebo que aqui as pessoas já trabalham há um tempo. Então creio que a promoção interna seja algo mais viável.

Apesar das divergências presentes nas opiniões dos participantes, não há como desconsiderar a possibilidade de haver a existência de certa instabilidade no sistema de promoções local. Ademais, no que se refere o posicionamento da gerente, não seria vantajoso para a mesma apontar uma maior tendência na realização de recrutamentos externos, uma vez que este cenário é visto como um ponto negativo para o clima organizacional hoteleiro, afetando não só o crescimento profissional dos trabalhadores internos (Permarupan; Saufi; Kasim; Balakrishnan, 2013) como também o nível de fidelidade dos mesmos à organização (Ruiz-Palomo; León-Gómez; García-Lopera, 2020).

Não obstante, reitera-se também a incerteza demonstrada pelo mensageiro e pela recepcionista ao responderem esta pergunta. Isto posto, levando-se em considerações estes sinais, torna-se prudente continuar a enxergar a presente pauta como uma lacuna potencial.

Na pergunta seguinte, os 4 entrevistados foram convidados a darem suas opiniões sobre o sistema de gestão adotado pelo hotel, isto é, se este pode ser considerado como participativo ou não. Das respostas, segue abaixo o quadro 13:

**Quadro 13:** Opinião dos entrevistados sobre o sistema de gestão do hotel ser ou não ser participativo

<b>Garçonete</b>	“Não participativo”
<b>Camareira</b>	“Não participativo”
<b>Mensageiro</b>	“Não participativo. Mas nesse ponto, aqui tem muita união. Entre a

	gerência e funcionários”
<b>Recepcionista</b>	“Então, como são vários setores, fica difícil responder. No meu setor, nós temos sempre um diálogo. Nos outros a gente não tem como explicar, porque cada setor tem o seu. Mas o meu chefe direto, ele conversa bastante com a gente. A gente troca bastante, é bem legal”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Das respostas obtidas, percebe-se que nenhum ponto de vista se distanciou do posicionamento da gerente. Ademais, foi alicerçado pela mesma que apesar de não considerar como participativo, reconhecia o papel e a importância da opinião dos trabalhadores sobre o meio em que estão inseridos.

Seguindo, a pergunta seguinte se referiu ao nível de eficácia do(s) treinamento(s) realizado(s) pelo hotel. Dos dados coletados, segue abaixo o quadro 14:

**Quadro 14:** Grau de eficácia dos treinamentos realizados no hotel

<b>Garçonete</b>	<p>“Procuro fazer cursos da prefeitura para ter um pouco de conhecimento e por em prática”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Sobre treinamentos do próprio hotel, eles realizam com alguma frequência?</p> <p>“Olha, quando eu entrei aqui eu fui treinada para o turno da noite”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Era mais tranquilo?</p> <p>“É, mais tranquilo. Aqui tem eu e a <b>(menção ao nome de um trabalhador)</b>, mas quando comecei era eu sozinha. Porque já estava ficando meio que cansativo. Eu ficava aqui, ficava na cozinha, porque a gente trabalha com comida semipronta. Então contrataram mais um para... ajudar”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Aqui tem bastante treinamento?</p> <p>“Não”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Foi treinada quando te contrataram?</p> <p>“Sim, fui”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Depois disso, houve mais treinamentos?</p> <p>“Você se acostuma com o que aprendeu nos primeiros dias e assim vai”</p>
<b>Camareira</b>	<p>“Com base no meu setor, o treinamento é realizado sempre que contratam um novo funcionário”</p>
<b>Mensageiro</b>	<p>“O treinamento que recebi foi eficaz sim”</p> <p><b>Entrevistado:</b> ao ser contratado?</p> <p>“Sim”</p>
<b>Recepcionista</b>	<p>“Sim, recebi quando entrei e foi eficaz. Na verdade, eu acho que assim, mesmo sendo pouco, o funcionário também tem que se predispor a aprender, né? O treinamento também vem da nossa parte e nos colocarmos a disposição, né, que as pessoas querem só receber. Só quer pedir, mas na hora de fazer “ah, não posso, ah, tenho que sair, ah! vou embora”. Minha mãe dizia que “ainda que sejamos vendedor de bala no trem, que sejamos o melhor vendedor de bala no trem”</p>

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Dentre os pareceres apresentados acima, destaca-se, em primeiro lugar, o relato feito pela garçonete acerca da postura da gestão quando a mesma apresentou sinais de cansaço em



seu ambiente de trabalho. Este episódio não apenas evidencia o suporte emocional notoriamente presente entre os membros da equipe do Hotel X como também corrobora com outras declarações harmonicamente apoiada entre o mensageiro, a recepcionista e a gerente: apesar de não se tratar de uma organização participativa, existe, por parte dos líderes, sensibilidade e prudência quanto aos *feedbacks* dados pelos trabalhadores.

Outro ponto a ser destacado é o adendo feito pela recepcionista quanto à relevância de trabalhadores motivados a buscar progresso dentro de quaisquer empresas. Em paralelo, o mesmo ponto de vista foi apresentado pela gerente de RH ao esclarecer que o estímulo aos elementos do autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais também está intrinsecamente ligado à força de vontade do trabalhador.

Na questão seguinte do roteiro, os entrevistados foram indagados sobre a existência de casos de trabalhadores que tenham apresentado problemas físicos decorrentes das responsabilidades organizacionais. A camareira e a garçonete, por sua vez, foram as únicas a apontarem relatos neste contexto. Para mais, segue abaixo o quadro 15:

**Quadro 15:** Pareceres quanto à saúde física no ambiente de trabalho

<b>Garçonete</b>	“Só uma vez quando eu comecei, eu machuquei meu pé fazendo ronda, recolhendo a louça”
<b>Camareira</b>	“Eu não, mas tive colegas que relataram que passaram a ter problemas na coluna, por conta de exigir bastante esforço físico”
<b>Mensageiro</b>	“Que eu saiba... não. Não tenho conhecimento”
<b>Recepcionista</b>	“Não”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Neste momento, tornou-se oportuno questioná-los acerca da adequação da estrutura física do hotel para o desempenho de suas atividades laborais. Desta vez, apenas a camareira tinha informações a compartilhar:

**Quadro 16:** Opiniões dos entrevistados sobre a estrutura física do hotel

<b>Garçonete</b>	<p>“Sabe que não sei? *risadas* sim”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Quando você se machucou, acha que foi por conta de algum problema na estrutura do hotel?</p> <p>“Não”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Então esse caso foi um desatento só? *risadas* Algo normal...</p> <p>“sim, sim”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Sobre a estrutura física, não tem nada que te incomode?</p> <p>“Não, não”</p>
<b>Camareira</b>	“Não considero adequada, tentaria melhorar a gestão em geral”
<b>Mensageiro</b>	<p>“Eu acho bacana”</p> <p><b>Entrevistador:</b> acha a estrutura física adequada para o desempenho dos trabalhadores?</p> <p>“Sim”</p>

<b>Recepcionista</b>	<b>“Sim, considero”</b>
----------------------	-------------------------

**Fonte:** Elaborado pela Autora

No que concerne à avaliação da garçonete, observa-se, mediante as explicações fornecidas, que o incidente por ela relatado foi isolado, não apresentando vínculos com o ambiente de trabalho. Quanto aos dados fornecidos pela camareira, o mesmo não pode ser dito, como evidenciado abaixo.

Nos primeiros contatos estabelecidos com o hotel, foi solicitada a possibilidade de incluir, na lista de entrevistados, um(a) profissional que atuasse no setor de governança. O motivo consistia em investigar se, em termos de ergonomia, haveria a ocorrência de relatos semelhantes aos mencionados anteriormente. Lamentavelmente, constata-se que esta é, ou foi, uma realidade enfrentada por trabalhadores do Hotel X, seja pela falta ou insuficiência de equipamentos e utensílios adequados, pelo excesso de movimentos repetitivos ou pelo acúmulo de tarefas (Mejia; Ciarlante; Chheda, 2021).

Sob o intuito de aprofundar a compreensão acerca da perspectiva da camareira quanto à estrutura física do hotel, foi solicitado maior detalhamento sobre este ponto em específico. Dado o alto nível de pessoalidade inserido em suas falas, assumiu-se respeitável não expô-lo integralmente.

Em síntese, foi esclarecido que seu ponto de vista não centra na questão infraestrutural, mas no nível de cobrança exigido pela gestão, pois, apossando-se de suas palavras, “nem sempre dão condições de fazermos um trabalho excelente”. Neste momento, vale resgatar a fala da mesma no começo da entrevista sobre ainda não ter conseguido dominar o elemento-chave motivação, apresentando como justificativa a necessidade de estar atento a todo o momento, se posicionando e se desdobramento às constantes e variadas experiências que o Hotel X submete.

Uma vez constatado que o sentido da pergunta não havia ficado claro para a participante, tornou-se necessário indagá-la sobre mais questões em torno desta pauta. A primeira pergunta se referiu à disponibilização de equipamentos e utensílios adequados para auxiliar as camareiras durante a realização de suas tarefas. Como resposta, a participante alicerçou que não há problemas em relação a este tópico.

Em seguida, foi questionado se o impasse residiria na carência de treinamentos. Isto, de acordo com a mesma, é um ponto a ser considerado, uma vez que os treinamentos são sempre conduzidos pelas trabalhadoras mais antigas, não havendo inovação nos serviços prestados.

Dando continuidade na entrevista, a próxima pergunta se referiu à possibilidade dos entrevistados já terem de desenvolvido ou conhecer alguém que desenvolveu problemas emocionais decorrentes das obrigações laborais no Hotel X. Dos pareceres, segue abaixo o quadro 17:

**Quadro 17:** Perspectivas dos entrevistados quanto à saúde emocional dos trabalhadores

<b>Garçonete</b>	<p>“Eu, já”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Foi forte... momentâneo... pode falar um pouco mais como foi?</p> <p>“Foi forte, muito nervosismo”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Quando entrou?</p> <p>“Não. Foi uns quatro meses quando aconteceu”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Foi quando você estava trabalhava sozinha?</p> <p>“Com uma garçonete que não me ajudava tanto”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Essa questão chegou a ser resolvida?</p> <p>“Sim”</p> <p><b>Entrevistador:</b> Demorou pra ser resolvida?</p> <p>“Não, não”</p>
<b>Camareira</b>	Não
<b>Mensageiro</b>	Não
<b>Recepcionista</b>	Não

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Com base nas informações fornecidas pela garçonete, é relevante analisar, no quadro a seguir, a avaliação dos entrevistados sobre o nível de conflitos existentes entre a equipe.

**Quadro 18:** Avaliação dos trabalhadores quanto ao relacionamento interpessoal da equipe

<b>Garçonete</b>	“Não tem tanto não”
<b>Camareira</b>	“Sim, de vez em quando”
<b>Mensageiro</b>	“Tem aquela coisa de falar no momento. Não digo atrito, tem assim uma diferente”
<b>Recepcionista</b>	“Às vezes discordamos, mas de forma assertiva. Eu por exemplo procuro me colocar de forma simples, entendeu? Eu falo por mim. Nem sempre eu vou concordar, mas eu procuro ser justa. E tudo é a maneira como a gente fala. É lógico que em algum momento eu posso ter falhado, mas eu procuro sempre ser assertiva”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Bem como destacado ao longo da dissertação, o fortalecimento dos laços interpessoais é fundamental em qualquer tipo de organização, seja sob a perspectiva do bem-estar dos trabalhadores ou de seus resultados laborais (Mouratidis, 2018). Contudo, há de se reconhecer que esta não é uma tarefa fácil, uma vez que exige dos indivíduos envolvidos a habilidade de lidar com valores e necessidades distintas. (Beserra; Macedo, 2020).

Análogo ao posicionamento dado pela gerente de RH, os 4 entrevistados não acreditam que os conflitos vivenciados ou testemunhados sejam frequentes. O mensageiro e a

recepcionista, em adição, reiteram que sequer classificariam estes momentos como "atritos", mas sim como diferenças pontuais.

Na pergunta seguinte, os participantes foram questionados sobre a existência de benefícios como auxílio psicológico. De maneira unânime, destacaram a inexistência deste suporte. Quanto à indagação acerca do relacionamento interpessoal dos participantes com seus superiores, foram apresentados os seguintes pontos de vista:

**Quadro 19:** Ponto de vista dos entrevistados quanto ao relacionamento interpessoal dos trabalhadores com seus superiores

<b>Garçone</b>	“É bom”
<b>Camareira</b>	“Bom”
<b>Mensageiro</b>	“Eu acho bem bacana mesmo. Sempre tem o respeito, mas eles ouvem a gente também”
<b>Recepcionista</b>	“Considero ótimo. Existe a hierarquia, com os meus colegas direto eu tenho muito mais intimidade. Mas eu me reporto aos demais de forma normal, tranquila porque trabalhamos todos juntos num bem... bem comum, que é o hóspede ser bem atendido, né? Não existe ninguém inatingível, todo mundo te ouve”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Dos dados apresentados acima, destaca-se um fato relevante: apesar das questões negativas abordadas pela camareira, seu relacionamento interpessoal com os superiores não é percebido como um impasse. Neste sentido, fica em evidência apenas a questão retratada pela mesma sobre a pressão laboral e a falta de apoio por parte da gestão quanto à busca por aprimoramento profissional das camareiras.

Nas duas últimas questões, foram abordados temas relacionados à conscientização sobre inclusão social e realização de confraternizações e outros eventos informais. Assim como colocado pela gerente de RH, os entrevistados alegaram que o hotel não realiza eventos com foco em pautas sociais. No entanto, isto não significa dizer, de acordo com os mesmos, que a organização não se atente com a representatividade entre os membros do hotel.

No que se refere à frequência de eventos informais como confraternização e comemoração de aniversário, segue abaixo a opinião dada pelos entrevistados ao serem questionados se existe este tipo de atividade no hotel:

**Quadro 20:** Opinião dos participantes sobre a presença de eventos informais no Hotel X

<b>Garçone</b>	“Não”
<b>Camareira</b>	“Nenhuma”
<b>Mensageiro</b>	“Às vezes tem”
<b>Recepcionista</b>	“Como eu te falei, trabalho aqui há 7 meses e ainda não chegou o final do ano. Mas eu acredito que sim, nós aqui, às vezes, fazemos as nossas confraternizações entre nós”

**Fonte:** Elaborado pela Autora

A oscilação demonstrada acima revela uma possível lacuna nas políticas aplicadas pelo hotel. Embora o mensageiro e a recepcionista apresentem, assim como compartilhado pela gerente de RH, percepções positivas quanto à frequência de eventos informais, não há como desconsiderar que para os demais entrevistados isto não seja verdadeiro.

De posse das contraposições feitas acima, o próximo capítulo visa apresentar as propostas de resolução para as lacunas identificadas em cada categoria preestabelecida, bem como os elementos-chave que, à luz de referenciais teóricos, podem ser potencialmente estimulados.

## 5. PRODUTO TECNOLÓGICO

### 5.1. Classificação e caracterização do produto

Baseando-se nas especificidades indicadas no Relatório de Produção Técnica e Tecnológica da CAPES (2019), segue abaixo a classificação e a caracterização do produto tecnológico elaborado:

- **Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
- **Discente:** Elisy Silva Felício
- **Docente orientador:** Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos
- **Programa de pós-graduação vinculado:** Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).
- **Linha de pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações.
- **Dissertação vinculada:** Inteligência emocional na hotelaria carioca: estratégias para o aprimoramento do setor de recursos humanos do Hotel X.
- **Data da defesa:** 29/05/2024
- **Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Trabalhadores hoteleiros que atuam no nível operacional do Hotel X.
- **Descrição da finalidade:** Consiste em um Relatório Técnico Conclusivo, sob o objetivo de desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X.
- **Impacto da produção tecnológica:** Elaboração de estratégias de gestão embasadas nos princípios da Inteligência Emocional, com foco em melhorias nas políticas de gestão do recursos humanos do hotel estudado e na saúde emocional dos trabalhadores que atuam neste ambiente.
- **Avanços tecnológicos/grau de inovação da produção tecnológica:** Produção com médio teor inovativo: combinação de conhecimentos preestabelecidos.
- **Reaplicabilidade da produção tecnológica:** É uma tarefa desafiadora despertar o interesse dos gestores pelos avanços identificados na comunidade acadêmico-científica. Neste sentido, acredita-se que à medida que mais pesquisadores se dedicarem a esse tema, envolvendo empresas como objeto de estudo, a credibilidade e a disseminação do conhecimento tenderão a aumentar.
- **Complexidade da produção tecnológica:** Proposição de medidas estratégicas para aprimoramento de um modelo de gestão por meio de *insights* bibliográficos de diferentes

campos do conhecimento, como o administrativo – gestão e processos –, da psicologia – sob ênfase na perspectiva organizacional – e hoteleiro.

**Financiamento:** Sem financiamento.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Relatório Técnico Conclusivo

## **5.2. Relatório Técnico Conclusivo: estratégias para aprimorar o setor de recursos humanos do Hotel X e estimular a Inteligência Emocional da equipe**

### **5.2.1. Apresentação**

Este relatório é fruto de um estudo conduzido para contribuir, primeiramente, na saúde emocional dos trabalhadores que atuam em um meio de hospedagem específico, presente nesta dissertação como objeto de estudo. Para mais, espera-se também que sua cooperação atinja o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos, favorecendo não só a rotina de trabalho da equipe como também o sucesso do hotel em questão.

Sob uma perspectiva potencial, esta pesquisa foi estruturada para ser capaz de servir como ferramenta norteadora para mais modelos de gestão hoteleiros que, bem como uma parcela expressiva, possuem lacunas com potencial para afetar a Inteligência Emocional dos membros que atuam em níveis operacionais (Nguyen; Ladkin; Osman, 2021).

A relevância deste cenário, por sua vez, está no fato de que a Inteligência Emocional, assim como já estabelecido nas dialéticas advindas desta dissertação, está ligada diretamente ao bem-estar emocional do indivíduo, visto que é por meio dela que ele se torna capaz de compreender e regular 5 elementos-chave – autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais – de forma equilibrada e eficaz, independente do contexto em que está inserido (Goleman, 2005).

No que se refere à metodologia do estudo, sua tipologia se configurou como exploratória-explicativa, de natureza qualitativa. Para sua construção, foram realizadas 5 entrevistas, com a participação da gerente do setor de recursos humanos e de 4 trabalhadores atuantes no nível operacional. Dos cargos presentes neste segundo grupo, foram captados os seguintes: camareira, garçoneiro, mensageiro e recepcionista.

De posse destas informações, segue abaixo, no subcapítulo 5.2.2, as lacunas identificadas no modelo de gestão aplicado pelo objeto de estudo, cognominado aqui como Hotel X. Em seguida, no subcapítulo 5.2.3, serão apresentadas as propostas estratégicas traçadas para mitigá-las. Embora estes dados já estejam abordados de maneira detalhada no decorrer do estudo, o objetivo neste momento é destacar, de forma concisa, o produto tecnológico desenvolvido ao longo de 2 anos de pesquisa.

Além disto, reitera-se que esta é uma etapa crucial para a conclusão da presente dissertação, conforme explicitado no Art. 2º da Deliberação no. 161 de 12/11/2019 do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, ao ponderarem seu papel como mestrado profissional (UFRRJ, 2019).

### **5.2.2. Plano de Ação: propostas estratégicas para enfrentamento**

A estruturação do plano de ação conta com o auxílio da ferramenta de gestão 5W2H, que consiste em um método utilizado para planejamento e execução de atividades, onde são respondidas 7 questões fundamentais: *what* – o quê? –; *why* – por quê? –; *who* – quem? –; *when* – quando? –, *where* – onde? –; *how* – como –; *how much* – quanto custa? – (Lobo, 2020).

#### **5.2.2.1. Categoria: relacionamento trabalhador x superior**

Dentre os possíveis elementos-chave da IE que o bom relacionamento interpessoal é capaz estimular, Eisenberger, Shanock e Wen (2020) fazem menção não só ao fomento das habilidades interpessoais como também da motivação, tendo como justificativa a satisfação por estar atuando em um espaço de trabalho agradável e acolhedor.

Lee, Mazzei e Kim (2018), em seus estudos, também trazerem a aproximação da gestão como uma estratégia fundamental para o fomento da motivação, acrescentando que é por meio deste sentimento que os trabalhadores se sentem a vontade para somar com a equipe utilizando e aprimorando seus sentidos criativos, inovadores e produtivos.

Visto como um dos aspectos mais evidenciados durante a entrevista, é preciso destacar que o bom convívio pontuado pelos 5 participantes pôde ser observado em diferentes momentos, como: quando foi pontuado, pela garçonete, pelo mensageiro, pela recepcionista e pela camareira, que o suporte emocional se encaixaria como uma estratégia presente nas políticas de gestão do RH; quando a garçonete relatou que houve apoio por parte da gestão no momento em que se sentiu sobrecarregada, culminando na contratação de uma nova profissional para ajudá-la nas tarefas; quando a recepcionista e o mensageiro destacaram a boa



relação com seus superiores ao serem questionados sobre a possibilidade da gestão presente adotar uma postura participativa.

Ainda que o parágrafo anterior exprima um alto nível de eficácia na relação interpessoal entre hierarquias, há de se ponderar que lacunas foram identificadas na questão da comunicação interna, elemento essencial para a construção de um bom convívio (Adler; Towne, 2002).

Tal lacuna, por sua vez, se tornou evidente durante a entrevista, onde as opiniões dos participantes nem sempre estavam alinhadas, indicando uma substancial falta de comunicação quanto aos desdobramentos administrativos e pessoais. Dos arquétipos, revela-se que ao questionar a gerente sobre a possibilidade de algum trabalhador já ter apresentado problemas físicos devido aos serviços prestados, a mesma alegou desconhecer qualquer caso. No entanto, conforme relatado pela camareira, já ocorreram incidentes envolvendo trabalhadores de seu setor. Ainda que este cenário possa ser atribuído a um possível esquecimento por parte da gerente diante da quantidade de questionamentos apresentados durante a entrevista, não há como desconsiderar a chance de existir problemas de comunicação interna entre os membros da equipe.

Em outro momento, notou-se que nem todos os participantes reconheciam a existência de festividades informais entre os trabalhadores do hotel. A gerente, em contrapartida, ressaltou não só há realização de eventos regulares, como também explicou que estes costumam ser temáticos, isto é, contemplando datas comemorativas como dia das mães e aniversários.

Das suposições levantadas para o cenário apresentado acima, destaca-se a possibilidade de certas atividades serem realizadas de maneira isolada entre os setores. O equívoco, nesta conjectura, não residiria nos laços criados entre os trabalhadores, posto que o fomento das relações entre aqueles que colaboram diretamente é crucial para o bom desempenho laboral (Tews; Michel; Noe, 2017). Ao contrário disto, entende-se que a lacuna estaria na falta de monitoramento da gestão sobre o acesso que cada trabalhador possui a tais momentos informais (Dewettinck; Van Dijk, 2013).

#### • **Proposta de resolução para aprimorar a comunicação interna**

Bem como exposto por Reinecke e Donaghey (2020) e Kim (2021), a comunicação interna facilita a compreensão e a resolução de quaisquer conflitos presentes no ambiente de trabalho, desempenhando um papel significativo no fortalecimento dos laços interpessoais entre organização e trabalhador (Kim, 2021).

Nesse contexto, recomenda-se ao setor de recursos humanos que aproveite o saudável relacionamento já estabelecido com os trabalhadores para incentivá-los a compartilhar questões mais sensíveis, as quais podem ainda não ser confortáveis de expor. O mesmo vale para os chefes de cada setor, que em razão do contato diário e direto com os membros da equipe, podem estabelecer percepções mais profundas sobre as rotinas experienciadas por cada trabalhador (Mello; Silva; Silva Júnior; Carrieri, 2011).

Para mais, vale propor também o aumento da frequência das reuniões e das avaliações comportamentais que a gerente de RH mencionou realizar durante a entrevista. Na pesquisa de Campiranon e Scott (2014), foi alicerçado que reuniões frequentes são cruciais para o sucesso no gerenciamento de recuperação de crises, graças à rapidez com que problemáticas são identificadas, detalhadas, monitoradas e contornadas. Neste sentido, sob o intuito de manter o setor de recursos humanos mais próximo das rotinas dos trabalhadores, entende-se que seja oportuno sugerir a diminuição do intervalo de 6 meses para 3.

Dos membros envolvidos nestas reuniões, enfatiza-se que além da presença dos profissionais de RH, é substancial que os chefes de cada setor também estejam presentes, para que percepções variadas sejam apresentadas. Das pautas levantadas, recomenda-se que após as devidas análises voltadas para o desempenho, a convivência e a saúde física e emocional do trabalhador, também haja a inclusão de discussões acerca da Inteligência Emocional propriamente dita, uma vez que esta também é vista como um indicador substancial para o bem-estar e rendimento dos mesmos (Kim; Qu, 2019).

Feitas as ponderações, segue abaixo o quadro 21 com os adendos pertinentes referentes à implementação de cada estratégia.

**Quadro 21:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “relacionamento trabalhador x superior”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Aumento da frequência das reuniões e das avaliações comportamentais.
Por quê? (objetivo)	Possível falta de comunicação interna quanto aos desdobramentos administrativos e pessoais.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	Prática trimestral.
Onde? (local)	Salas de reuniões e/ou outros ambientes adequados para tal atividade.
Como? (método)	Diálogos abertos, voltadas para o desempenho, a convivência e a saúde física e emocional do trabalhador.

Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.
-------------------------	-------------------

**Quadro 21:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “relacionamento trabalhador x superior” (Continuação)

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 2</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Estreitar ainda mais os laços interpessoais, fomentando um ambiente propício para que os trabalhadores se sintam mais confortáveis para compartilhar suas dúvidas, seus anseios, suas limitações, seus <i>feedbacks</i> e outras questões.
Por quê? (objetivo)	Possível falta de comunicação interna quanto aos desdobramentos administrativos e pessoais.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	Frequentemente.
Onde? (local)	Quaisquer espaços, desde que seja viável aos envolvidos.
Como? (método)	Intensificação do diálogo.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Para garantir a eficácia das 2 propostas, é imprescindível o pleno engajamento do setor de recursos humanos e dos líderes dos demais setores, a fim de sustentar o ritmo dessas atividades e garantir sua implementação efetiva.

#### **5.2.2.2. Categoria: organização participativa x não participativa**

Concernente aos elementos-chave da IE que a liderança participativa é capaz de fomentar, Qasim, Usman, Ghani e Khan (2022) citam o autoconhecimento e o aprimoramento das habilidades interpessoais. Das justificativas identificadas, percebeu-se que enquanto o autoconhecimento estaria ligado ao processo de criação e formação de ideias, as habilidades interpessoais se referiria ao exercício de dialogar e compartilhar as idealizações outrora estruturadas. Lima e Grande (2008) e Saġnak (2016), por sua vez, citam a questão da motivação, dada a oportunidade que os trabalhadores adquirem de expor seus pontos de vista e contribuir não só para o aprimoramento dos serviços ofertados como também para o crescimento pessoal.

A partir desses preceitos, segundo os 5 entrevistados, a organização do Hotel X é percebida como não participativa. Nas obras de Bainbridge (1996) e Lima e Grande (2009), é alicerçado que líderes que atuam sob sistemas não participativos devem se atentar a desarranjos pontuais que nem sempre estão em evidência, como a forma como cada

trabalhador lida com este tipo de sistema. Além disto, a falta de liberdade para determinar a maneira com que as tarefas são realizadas pode fazer com que o indivíduo se sinta controlado e alienado, atenuando sua proatividade, seu comprometimento e sua saúde.

Em um adendo realizado pela gerente de RH, pelo mensageiro e pela recepcionista, foi acrescentado que apesar das decisões estarem centralizadas nas mãos da gestão, há flexibilidade quanto aos *feedbacks* dos demais membros. No entanto, vale ressaltar que da parte da camareira e da garçonete, não houveram falas que contradissem ou que apoiassem a opinião dos demais participantes, deixando em aberto a possibilidade de que nem todos os membros do hotel estão cientes sobre tal abertura.

- **Proposta de resolução para fomentar a participação da equipe no compartilhamento de *feedbacks***

Apesar da organização se colocar como pertencente aos moldes de um sistema não participativo, foi pontuado que na prática, há contribuição da equipe no compartilhamento de ideias. Recomenda-se, diante deste fato, que o setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores continuem a promover tal hábito entre os trabalhadores. Ademais, assim como colocado por Prieto, Ferrando e Ferdándiz (2021), trata-se de uma prática que estimula o senso criativo, caracterizado como um fator essencial para o gerenciamento do humor do indivíduo durante a execução de suas tarefas, cooperando ativamente na regulação emocional e, por conseguinte, no desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Como proposta para o fomento desta dinâmica, sugere-se aos chefes de cada setor a realização de reuniões mensais com suas equipes para que ideias relacionadas à lógica laboral, inovação ou até mesmo processos de gestão sejam levantadas e, em seguida, passadas para o setor de recursos humanos. Para a construção destes encontros, indica-se a realização de *brainstormings* que, definido como uma dinâmica de grupo com foco no compartilhamento espontâneo de ideias, é conduzida pelas seguintes etapas: definição do problema; identificação das causas e seus impactos; compartilhamento das propostas de resolução; filtragem com base nas incompatibilidades; apresentação dos resultados (Putman; Paulus, 2009).

Outro ponto destacado nesta categoria foi a possibilidade de certos trabalhadores não estarem cientes da disposição de seus superiores para receber *feedbacks*. Visto que esta questão também se encaixa como uma lacuna de comunicação interna, recomenda-se que não só o setor de recursos humanos como também os chefes dos demais setores evidenciem para

os trabalhadores, por meio de diálogos frequentes, o tipo de gestão adotado pelo hotel, deixando claro a valorização que a organização dá para quaisquer tipos de contribuições.

**Quadro 22:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “organização participativa x não participativa”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Realizar reuniões a fim de dar aos trabalhadores a chance de compartilhar seus <i>feedbacks</i> quanto à lógica laboral, inovação e outras possíveis pautas.
Por quê? (objetivo)	É possível que uma parcela de trabalhadores não tenha ciência quanto à abertura que o Hotel X dispõe para o compartilhamento de <i>feedbacks</i> .
Quem? (responsabilidade)	Chefes de cada setor.
Quando? (prazo)	Mensalmente.
Onde? (local)	Salas de reuniões e/ou outros ambientes adequados para tal atividade.
Como? (método)	Realização de <i>brainstormings</i> .
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Apesar do setor de recursos humanos não estar diretamente envolvido na proposta exposta acima, cabe aqui reiterar que sua participação é impar no incentivo à constância das reuniões.

### **5.2.2.3. Categoria: sistema de promoção**

É inegável, bem como exposto por Asaari, Desa e Subramaniam (2019) e Setyawati, Woelandari PG e Rianto (2022), a relevância do sistema de promoção na motivação dos trabalhadores, considerando a oportunidade que estes têm de avançar em suas carreiras profissionais. No entanto, apesar de sua importância, é preciso ressaltar que tal jornada nem sempre é simples de ser alcançada, pois requer, a depender da vaga almejada, o desenvolvimento de uma série de competências e habilidades que atendam aos requisitos exigidos (Setyawati; Woelandari Pg; Rianto, 2022).

No contexto específico do Hotel X, foi estabelecido, durante as análises dos dados, que recrutamentos externos são mais comuns de ocorrerem, devido às limitações curriculares encontradas nos membros internos. Um dos principais impasses, de acordo com a gerente e o mensageiro, é a necessidade do domínio do idioma inglês, fundamental para diferentes cargos devido ao contato direto com hóspedes estrangeiros.

Outra lacuna com potencial para interferir negativamente no sistema de promoção do hotel foi a constatação de que existe apenas um programa de treinamento disponível no estabelecimento. Isto levou a garçonzete, por exemplo, a buscar por cursos de capacitação gratuitos na internet como alternativa paralela, mesmo não sabendo ao certo se esta abordagem seria apropriada para alcançar seus objetivos.

- **Proposta de resolução para impulsionar o sistema de promoções do Hotel X**

Em ambientes laborais, a constância e a variedade com que as competências e as habilidades dos trabalhadores são aprimoradas desempenham papéis significativos tanto na ocorrência de recrutamentos internos (Wong; Lee, 2017) quanto na taxa de *turnover*, uma vez que as oportunidades de crescimento tendem a reter os indivíduos (Poulston, 2008).

Isto posto, para contornar as lacunas apresentadas acima, recomenda-se, primeiramente, um novo modelo estratégico quanto aos treinamentos realizados, que atendam às necessidades dos trabalhadores. Visto que neste capítulo há uma categoria reservada especificadamente para este tópico, cumpre aqui pontuar que o detalhamento para as propostas desta pauta estarão apresentadas no subcapítulo 5.2.2.7.

No que se refere à lacuna relacionada ao idioma, há de se salientar que são inúmeras as barreiras capazes de dificultar o processo de aprendizagem de um indivíduo, como renda, tempo livre, nível de escolaridade, acesso à *internet* e posse de aparelhos eletrônicos adequados para estudo (Ferreira; Mozzillo, 2020). Neste sentido, está para além do setor de recursos humanos a responsabilidade de viabilizar todos os arcabouços necessários para que os trabalhadores sejam contemplados pela oportunidade de dominar uma nova língua.

Visto que o escopo desta pesquisa se concentra em buscar por propostas estratégias que sejam capazes de estimular os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina de trabalhadores atuantes em nível operacional, seguem abaixo sugestões acessíveis à gestão do hotel que, em pesquisas futuras, será oportuno observar os efeitos gerados.

Em primeiro lugar, é substancial que o setor de recursos humanos alinhe, junto aos trabalhadores, os respectivos planos de carreira, para então orientá-los da melhor forma possível. Concernente ao processo de aprendizagem, propõe-se que o Hotel X procure realizar parcerias com cursos de idiomas que façam sessões com foco corporativo. De acordo com o site Preply (2024), por exemplo, é possível encontrar aulas *online* com nativos sob custos máximos de US\$ 12,50 por hora.

Adicionalmente, seria adequado que o setor de recursos humanos incentivasse os trabalhadores interessados a praticarem o idioma entre si e, sempre que possível, observarem

os diálogos estabelecidos entre os membros proficientes na língua desejada e os hóspedes nativos. Além dessas contribuições, é relevante que os trabalhadores proficientes em outros idiomas sintam-se motivados a colaborar ensinando aos demais a terminologia necessária para se referirem a objetos, espaços ou situações pertinentes.

**Quadro 23:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Inclusão de mais treinamentos (técnicos, comportamentais, motivacionais e de integração).
Por quê? (objetivo)	No Hotel X, é mais comum realizar recrutamento externo dado à incompatibilidade das experiências curriculares de certos trabalhadores com os requisitos previstos para a vaga almejada.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos.
Quando? (prazo)	Frequência a critério do setor de recursos humanos frente às necessidades observadas.
Onde? (local)	No próprio ambiente de trabalho.
Como? (método)	Observando os planos de carreira de cada trabalhador.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Quadro 23:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção” (Continuação)

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 2</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Parcerias com cursos de idioma <i>online</i> .
Por quê? (objetivo)	A proficiência no idioma inglês foi configurada como um dos principais impasses para que trabalhadores conseguissem ser contemplados por promoções. Isto posto, estabelecer parcerias com estes tipos de organizações contribuiria financeiramente no processo de aprendizagem dos membros interessados.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos
Quando? (prazo)	Resultados a depender da forma como o curso de idiomas atua e do ritmo do trabalhador.
Onde? (local)	Indeterminado.
Como? (método)	Buscando por descontos em troca de propaganda e/ou outras estratégias.
Quando custa? (recurso)	Investimento financeiro e tempo disponível.

**Quadro 23:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção” (Continuação)

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 3</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Aprimoramento da língua inglesa por meio de treinamentos entre os próprios trabalhadores.
Por quê? (objetivo)	Trata-se de uma dinâmica que, além de não exigir investimentos financeiros, pode ser praticada cotidianamente, em paralelo aos serviços prestados.
Quem? (responsabilidade)	Quaisquer membros interessados.
Quando? (prazo)	Diariamente.
Onde? (local)	No próprio espaço de trabalho.
Como? (método)	Buscando não só dialogar com os membros interessados como também observar diálogos entre os trabalhadores proficientes na língua desejada com os hóspedes nativos. Além disso, é de grande importância que tais trabalhadores proficientes sintam-se incentivados a compartilhar seu conhecimento, auxiliando os demais membros na aprendizagem da terminologia necessária para referenciar objetos, espaços ou situações relevantes.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Conforme evidenciado nos quadros acima, estas propostas estratégicas visam resoluções de médio a longo prazo, especialmente as duas últimas, devido à sua correlação com a aquisição de um novo idioma.

#### **5.2.2.4. Categoria: confraternização e outros eventos informais**

Ao pesquisar pelas conexões que esta categoria é capaz de ter com os elementos-chave da IE, percebeu-se, por meio da obra de Becker e Tews (2016), que eventos informais como comemorações de datas festivas são, devido aos momentos de descontração proporcionados, essenciais para o fortalecimento dos laços interpessoais dos trabalhadores. Na obra de Ganegoda e Bordia (2019), o elemento potencial apontado é a empatia, dada a oportunidade que os trabalhadores adquirem de conhecer melhor seus colegas de trabalho.

Debruçando-se no objeto de estudo, há de se resgatar que assim como já mencionado na categoria 4.3.1, houve falta de consenso entre os entrevistados em relação a este tipo de atividade. Enquanto o mensageiro, a recepcionista e a gerente de RH relataram experiências positivas, a garçonete e a camareira alegaram nunca terem presenciado. Dentre as



justificativas para o desencontro de ideias, permaneceu em aberto a possibilidade de certas comemorações ocorrerem de forma isolada entre os setores. Tal percepção, por sua vez, foi levantada com base no adento feito pela recepcionista, após esclarecer que eventos como estes costumam ocorrer em seu setor.

É inegável a lacuna que se estrutura nesta categoria, sobretudo quando pesquisas apontam a relevância da mesma na diminuição de desavenças no ambiente de trabalho (Jung; Yoon, 2015). Ainda que de acordo com os 5 entrevistados, o nível de atrito entre os trabalhadores se transfigure como baixo, entende-se que seja prudente que o setor de recursos humanos não deixe de buscar por melhorias nesta atmosfera. Além disto, o convívio organizacional, quando instável, se torna capaz de gerar nos indivíduos sentimentos de insatisfação e dispersão sobre seus serviços prestados (Zahid; Nauman, 2023), além de deixá-los vulneráveis para lidarem com as emoções, um aspecto crucial da Inteligência Emocional (Winardi; Prentice; Weaven, 2021).

- **Proposta de resolução para incentivar a participação e a inclusão de todos os trabalhadores em eventos informais internos**

Para abordar essa lacuna, sugere-se que o setor de recursos humanos promova, sempre que possível, momentos informais que reúnam todos os membros do hotel, independentemente de seu setor e hierarquia. Além disso, recomenda-se que, durante o planejamento, cada indivíduo tenha a oportunidade de compartilhar suas preferências quanto ao melhor horário, local e dia para participar. Estas iniciativas não apenas aumentarão a probabilidade de participação de todos nas atividades, mas também os farão sentir-se mais valorizados e incluídos, dado o carinho demonstrado (Saks, 2022).

**Quadro 24:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “confraternização e outros eventos informais”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Certificar de que todos os trabalhadores estão cientes e que vão poder participar das atividades informais realizadas entre os próprios membros do hotel.
Por quê? (objetivo)	Nem todos os trabalhadores possuem ciência destas atividades.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos.
Quando? (prazo)	Em períodos festivos, como dia das mães, natal, <i>réveillon</i> , dia dos pais, páscoa e outros.
Onde? (local)	Espaços amplos, como a área do restaurante.
Como? (método)	Convidando-os por meio de panfletos, mensagens por redes sociais e pessoalmente.
Quando custa? (recurso)	Valor financeiro já estimado pelo

	empreendimento e tempo disponível.
--	------------------------------------

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Em contraste com as propostas estratégicas delineadas no subcapítulo anterior, estas podem ser consideradas de execução mais acessível. Suas diretrizes e métodos podem ser implementados de forma direta e prática, demandando menos recursos e esforços comparativamente às estratégias de longo prazo.

#### **5.2.2.5. Categoria: auxílio psicológico**

Assim como colocado por Peixoto (2022), a Inteligência Emocional é melhor explorada na rotina laboral dos trabalhadores quando há a contribuição de profissionais que estudam o campo da psicologia organizacional para acompanhá-los, devido ao profundo conhecimento nesta área específica (Anjos; Batista; Coimbra, 2020).

Visto que é da natureza da psicologia auxiliar indivíduos a compreenderem e a dominarem problemáticas que afetam sua saúde mental (Pagan, 2018), anexa-se aqui uns dos principais elementos-chave fomentados por esta categoria: o autoconhecimento e o autocontrole. Para além destes, Ni, Wu, Bao, Li e You (2022) fazem menção ao elemento da motivação, que por seu turno, aparece como consequência do apoio organizacional percebido.

Bem como exposto pelos 5 entrevistados, o Hotel X não possui este tipo de benefício. Tendo como justificativa a limitação financeira enfrentada pelo estabelecimento, foi esclarecido pela gerente de RH que é por ter ciência desta lacuna que a mesma se desdobra para ser presente na rotina de trabalho de sua equipe.

- **Proposta de resolução para aperfeiçoar o auxílio psicológico fornecido**

Considerando o obstáculo financeiro apresentado, fez-se necessário descartar quaisquer tipos de propostas que envolvessem a contratação de um novo profissional na área de interesse. Dada a dedicação que a gerente de RH demonstra ter para com sua equipe e os esforços destacados por ela para mitigar a lacuna identificada, presume-se que investir no aprimoramento teórico da profissional no campo da psicologia organizacional pode ser considerado uma estratégia eficaz.

Embora este investimento não garanta resultados a curto prazo, dentre os aspectos positivos, há de se destacar que esta é uma proposta que não implica em custos financeiros para os trabalhadores ou para a organização, além de proporcionar à gerente a oportunidade de se aprofundar em uma área a qual já se desdobra para preencher.

Para mais, há de se ressaltar que gestores que dedicam tempo à leitura e ao estudo contínuo para aprimorar seus conhecimentos profissionais têm maior probabilidade de alcançar resultados significativos (Gonzalez; Martins, 2017).

Ao aplicar esta premissa à pesquisa em questão, presume-se que para uma profissional já envolvida na gestão de pessoas, adentrar em um campo que busca compreender e orientar trabalhadores durante momentos de conflitos, frustrações, desentendimentos e angústias (Anjos; Batista; Coimbra, 2020) será indubitavelmente benéfico. Benéfico, neste sentido, para sua carreira, para a Inteligência Emocional dos trabalhadores e para os serviços prestados (Peixoto, 2022).

**Quadro 25:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “auxílio psicológico”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Aprimoramento teórico da gerente de recursos humanos no campo da psicologia organizacional.
Por quê? (objetivo)	Auxílio psicológico é um benefício que o Hotel X não dispõe. Uma vez explicitado que a limitação financeira do estabelecimento é dada como um fator determinante para diferentes tipos de investimentos, assumiu-se como oportuno sugerir o aprimoramento pessoal da gerente. Ademais, trata-se de uma profissional que se mostrou motivada em contribuir positivamente para o bem-estar da equipe, além de administrar uma política de gestão elogiada por 2 entrevistados.
Quem? (responsabilidade)	Gerente de recursos humanos.
Quando? (prazo)	Indeterminado.
Onde? (local)	Indeterminado.
Como? (método)	Por meio de cursos <i>online</i> ou presencial.
Quando custa? (recurso)	Investimento financeiro e tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Referente ao método de estudo sugerido no quadro acima, acredita-se que seja mais oportuno para a gerente realizar os cursos de modo *online*, evitando assim o ônus de deslocamentos frequentes, os quais poderiam comprometer ainda mais seu tempo livre.

#### **5.2.2.6. Categoria: dinâmicas voltadas para diversidade**

Concernente aos elementos-chave da IE a serem estimulados por esta categoria, Lindsey, King, Hebl e Levine (2014) e Steenkamp e Dhanesh (2023) fazem menção à empatia e às habilidades sociais. De acordo com os autores, líderes que incorporam em suas práticas

de gestão a conscientização à diversidade incentivam os trabalhadores a cultivarem suas relações coletivas sob um olhar pautado no respeito e na valorização mútua.

Nas obras de Chen, Liu e Portnoy (2012) e Zhao, Deng e Kemp (2013), é acrescentado que ações como estas trazem aos trabalhadores o sentimento de representatividade, que por sua vez, desencadeia em outras sensações, como pertencimento, satisfação no trabalho e motivação. No que se refere aos relatos dos 5 entrevistados sobre esta categoria, foi esclarecido que apesar do hotel valorizar a representatividade no quadro de trabalhadores, não há dinâmicas neste sentido. Isto posto, surge a oportunidade de trazer para esta pesquisa propostas de resolução que contribua para o cenário apresentado.

- **Proposta de resolução para fomentar as dinâmicas voltadas para diversidade**

Como proposta de resolução, sugere-se, primeiramente, a implementação de campanhas de conscientização, incluindo a realização de palestras (Silva; Rodrigues; Ferreira; Queiroz, 2020) e a distribuição de folhetos informativos (Martin, 2014). Além disto, visando engajar tanto os hóspedes quanto os trabalhadores, recomenda-se que o hotel incentive a participação de todos distribuindo brindes e adereços, além de criar uma atmosfera temática.

Exemplos inspiradores podem ser encontrados no site Check Hotels (2023), que destaca diversas iniciativas criativas adotadas pelos hotéis do Rio de Janeiro durante o Mês do Orgulho LGBTQIA+. São elas: pulseiras decoradas com frases de afirmação, camisetas personalizadas, broches e bandeiras do arco-íris, além de canhões de luzes coloridas.

**Quadro 26:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “dinâmicas voltadas para diversidade”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2h</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Realização de campanhas voltadas para diversidade.
Por quê? (objetivo)	De acordo com os entrevistados, não existem atividades com este intuito.
Quem? (responsabilidade)	Setor de eventos e/ou outro setor que possa se responsabilizar pela organização das atividades.
Quando? (prazo)	Sugere-se que estas campanhas sejam feitas com base em suas respectivas datas comemorativas.
Onde? (local)	Indeterminado.
Como? (método)	Para este tipo de atividade, seria oportuno buscar por parcerias que pudessem fornecer brindes e adereços para serem distribuídos, além de ornamentações temáticas.
Quando custa? (recurso)	Investimento financeiro tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Por se tratar de uma proposta que traz um conjunto de estratégias que demandam investimentos financeiros, é imprescindível, assim como inserido no quadro acima, a busca por parcerias com empresas que topem fazer parte destes movimentos, em troca de divulgação e/ou cortesia no hotel.

#### **5.2.2.7. Categoria: treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)**

A partir de pesquisas feitas, consumou-se que sob uma ótica pautada nos 5 elementos-chave da IE, o treinamento técnico contribui efetivamente para o processo de autoconhecimento do trabalhador, dada a oportunidade que os mesmos adquirem de observar os pontos fracos e fortes no ambientes em que atuam (Hanaysha, 2016). O elemento motivação, por consequência, é estimulado quando o indivíduo percebe seu crescimento profissional diante de tais sinais (Lee; Mazzei; Kim, 2018).

Quanto ao treinamento comportamental, observou-se que ele está relacionado à busca pela captação das competências sociais e emocionais do indivíduo, também conhecidas como *soft skills* (Anggiani, 2017; Rusilawati, 2023). São elas: produtividade, responsabilidade, capacidade de concentração, empatia, pensamento crítico, criatividade, adaptabilidade, flexibilidade, competência intercultural, sociabilidade e outras.

Certamente, o treinamento comportamental apresenta um potencial significativo para estimular os elementos-chave da Inteligência Emocional, considerando que esta é amplamente reconhecida como uma *soft skill* por diferentes autores (Anggiani, 2017; Hendon; Powell; Wimmer, 2017; Rusilawati, 2023). No entanto, dentre os 5 elementos presentes, há de se ressaltar que o autoconhecimento e o autocontrole são, em análise aos estudos de Linehan (2018), peças centrais para que este processo ocorra, visto que são eles que permitem ao indivíduo identificar e compreender suas próprias emoções, bem como regular suas reações diante delas.

Concernente ao treinamento motivacional, pontua-se que sua essência está em engajar e reter os trabalhadores, aumentando a produtividade e a satisfação do trabalho, bem como a diminuição do *turnover* (Santos; Rodrigues, 2019). Tendo a motivação como um dos principais elementos-chave estimulados (Mccombs, 1988), vale destacar que este tipo de treinamento pode ser aplicado para abordar diferentes aspectos que impactam o ânimo dos indivíduos no ambiente laboral, como clima organizacional, produtividade e autoconsciência (Santos; Rodrigues, 2019).

Por fim, o quarto e último tipo de treinamento mencionado nesta categoria é o de integração. Como o próprio nome propõe, este ocorre após a contratação do indivíduo, sob o intuito de apresentá-lo à equipe, aos serviços prestados e aos fundamentos da empresa (Dessler, 2014; Cesário; Chambel, 2019).

Dentre os 5 elementos-chave inseridos na Inteligência Emocional, observou-se que a habilidade social e a motivação são as que mais se destacam nesta categoria, devido ao processo de familiarização com a equipe e a troca de informações e orientações que o trabalhador recebe pelos demais membros presentes (Cesário; Chambel, 2019; Daron; Martins, 2021).

De acordo com os 5 entrevistados, o Hotel X realiza apenas 1 treinamento, o qual, apesar de ocorrer após a contratação, se configura como técnico. Em análise a esta lacuna, torna-se oportuno salientar, primeiramente, que programas de treinamentos devem ser vistos como um processo de aprendizagem indispensável nos ambientes de trabalho, dada sua relevância tanto para a empresa como para o trabalhador (Raymond, 2015).

Além disto, é por meio da aprendizagem que o trabalhador agrega conhecimento, habilidades e competências, ao passo que alinha suas atitudes e comportamentos em prol do seu desenvolvimento profissional (Raymond, 2015). Enquanto para as organizações, tais aquisições contribuem na melhoria do desempenho laboral e no alcance das metas de negócio (ibidem), para os trabalhadores, ela se transfigura, por exemplo, como uma peça-chave para o fortalecimento da Inteligência Emocional (Schtte; Malouff; Thorsteinsson, 2013). Isto, por sua vez, pode ser observado pela forma como os elementos-chave são estimulados por cada tipo de treinamento estruturado.

- **Proposta de resolução para ampliar o quadro de treinamentos aplicados pelo Hotel X**

Ao contrário dos treinamentos motivacionais, técnicos e comportamentais, o treinamento de integração é um procedimento no qual o trabalhador experiêcia apenas uma vez. Visto que este é o primeiro contato do indivíduo com seu espaço de trabalho, recomenda-se que o setor de recursos humanos prepare um cronograma criativo e interativo, incluindo: apresentação de cada área física do hotel, bem como os membros da equipe; apresentação das diretrizes gerais, como políticas, benefícios fornecidos e código de ética (Felício; Oliveira; Cunha, 2021); apresentação das funções a serem exercidas pelo trabalhador, enfatizando a importância que o Hotel X atribui ao desenvolvimento de uma carreira sólida e próspera (Badshah; Bulut, 2020).

Quanto aos demais treinamentos, é aconselhável que sejam estruturados seguindo duas premissas:

**Quadro 27:** Divisão dos treinamentos de acordo com seus focos

<b>Treinamentos com foco na correção</b>
<p>Propõe-se que estes treinamentos sejam realizados com base nos impasses identificados durante as reuniões trimestrais propostas no subcapítulo 4.3.1, seguido pelo diálogo direto com o trabalhador, visando compreender seu ponto de vista quanto ao cenário detectado. Para este momento, aconselha-se a realização da chamada “análise de causa-raiz”, uma técnica de resolução simples que permite aos gestores uma visão ampla sobre a problemática, a(s) causa(s) e a(s) melhor(es) estratégia(s) para contorná-la (Cardoso; Julião; Rodrigues Júnior; Machado; Sant'anna, 2020). Em sua execução, são apresentadas 3 perguntas-chave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é o problema?</li> <li>2. Por que este problema aconteceu?</li> <li>3. Quais são as atividades que podem ser realizadas para corrigir este problema e evitá-lo no futuro?</li> </ol> <p>Sobre a duração e a frequência de tais treinamentos, assume-se que devam ser estabelecidos com base nas necessidades observadas pelos profissionais envolvidos no processo. Neste sentido, é crucial que compreendam a importância destas medidas, pois é por meio de iniciativas como a proposta acima que se identificam impasses, como o relatado pela camareira em relação aos problemas ergonômicos enfrentados por sua colega de trabalho.</p> <p>Além disto, ainda que não seja possível comprovar as razões que levaram a falta de ciência por parte da gerente sobre este caso, cabe aqui pontuar que a falha na comunicação interna somada à carência de reuniões com foco na avaliação dos trabalhadores pode ser uma possibilidade.</p>

**Quadro 27:** Divisão dos treinamentos de acordo com seus focos (Continuação)

<b>Treinamentos com foco nas oportunidades</b>
<p>É crucial que o Hotel X acompanhe de perto as mudanças que ocorrem no mercado, examinando atentamente como cada setor pode melhorar a prestação de serviços e o cuidado com a saúde física e mental dos trabalhadores (Lim, 2023).</p> <p>Nesta segunda divisão, incluem propostas como: inovações nos sistemas operacionais e nos equipamentos, de modo a aprimorar a qualidade ergonômica e/ou dos serviços prestados (Eklund, 2000); aprimoramento técnico, motivacional e comportamental, para atender a hóspedes distintos em períodos de alta sazonalidade (Senbeto; Hon; Law, 2021); fortalecimento psicológico, tendo como objetivo compreender os obstáculos e os objetivos pessoais dos trabalhadores, bem como contribuir, se possível for, para o alcance de suas metas (Voegtlin; Boehm; Bruch, 2015); e outras.</p> <p>Todos os exemplos mencionados anteriormente foram considerados como oportunidades por não estarem associadas à resolução de um impasse, mas sim de um aprimoramento adicional. Quanto à frequência destas atividades, assume-se que dos treinamentos com foco nas oportunidades sazonais, por já serem esperados, podem ser realizados em momentos de baixa ocupação, antecedendo ao período em questão (Felicio; Oliveira; Cunha, 2021). Para os demais treinamentos, seria apropriado observar a demanda específica de cada atividade.</p> <p>Dentre os diferentes tipos de treinamentos aplicados atualmente, destaca-se a atividade registrada por Felício, Oliveira e Cunha (2021) em um hotel carioca da rede Accor, com foco no contexto motivacional. Bem como descrito na obra, esta iniciativa visa</p>

convidar os trabalhadores a desfrutar gratuitamente de todos os serviços por um dia, permitindo-lhes observar de perto os pontos fortes e fracos da hospitalidade ofertada. De acordo com a gerente de recursos humanos deste hotel, tais atividades têm o potencial de promover a sensação de relevância e pertencimento entre os profissionais, dada à oportunidade que os mesmos adquirem de não só garantirem uma experiência gratuita como hóspedes, como também de contribuírem para a melhoria do estabelecimento.

No aspecto comportamental, Sutil-Martín e Otamendi (2021) relatam, à luz da literatura, que dentre os treinamentos mais comuns, a realização dos testes de indicadores de avaliação é o que mais sobressai. Nesta prática, os trabalhadores preenchem questionários de autoavaliação e, em seguida, participam de debates para compartilhar os motivos por trás dos resultados, buscando maneiras de abordar eventuais desafios.

Dentre os diferentes tipos de questionários existentes, Sutil-Martín e Otamendi (2021) citam os seguintes<sup>31</sup>:

- Questionário *Big Five*<sup>32</sup>: teste de personalidade, com o intuito de observar os seguintes fatores: extroversão, agradabilidade, consciência, neuroticismo e abertura/intelecto;
- Questionário de Autoconceito de 5 Fatores<sup>33</sup>: este teste mede o autoconceito dos participantes sobre os seguintes pontos: social, acadêmica/profissional, emocional, familiar e física;
- Teste de Empatia Cognitiva e Afetiva<sup>34</sup>: este teste avalia o nível de empatia do trabalhador, abrangendo tanto seus aspectos cognitivos quanto emocionais. Além disto, fornece uma pontuação global da empatia do indivíduo, permitindo fazer previsões sobre seu comportamento em situações emocionais;
- Escala de Posição Ética<sup>35</sup>: este instrumento avalia as variações individuais do trabalhador no pensamento moral, utilizando eixos como o idealismo/pragmatismo e o eixo do relativismo/universalismo;
- Escala de Compaixão<sup>36</sup>: este questionário avalia o grau de compaixão do trabalhador por meio de 6 medidas, sendo 3 positivas – bondade, humanidade e engajamento – e 3 negativas – indiferença, separação e desligamento –.

Para a realização dos testes apresentados acima, salienta-se que compete aos líderes envolvidos observarem, primeiramente, o grau de escolaridade da equipe, para que todos possam participar.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Visto que uma das críticas apresentadas durante as entrevistas foi o costume da gestão de nomear os próprios trabalhadores como mediadores dos treinamentos, recomenda-se que para as futuras oportunidades, sejam contempladas a inclusão de profissionais externos, por meio de parcerias ou outros tipos de negociações. Tal medida, por sua vez, não apenas

---

<sup>31</sup> É relevante notar, com base nos testes previamente mencionados, que distintos componentes essenciais da Inteligência Emocional – como autoconhecimento, empatia e habilidades sociais – foram apresentados como medidas para promover o desenvolvimento comportamental de equipes. Isto reforça, mais uma vez, o papel crucial da mesma na vida profissional dos trabalhadores.

<sup>32</sup> Para a construção deste teste, recomenda-se analisar as 120 perguntas registradas no site Big Five Test (2024).

<sup>33</sup> O acesso ao modelo deste tipo de teste pode ser encontrado na obra de Chen, Garcia, Fuentes, Garcia-Ros e Garcia (2020).

<sup>34</sup> Na obra de López-Pérez, Fernández-Pinto e Garcia (2008), um modelo para este teste é apresentado.

<sup>35</sup> Para a construção deste material, sugere-se a leitura da obra de Macnab, Malloy, Hadjistavropoulos, Seigny, McCarthy, Murakami, Paholpak, Natarajan e Liu (2010).

<sup>36</sup> Na obra de Pommier, Neff e Tóth-Király (2019), um modelo para este teste é apresentado.



enriqueceria o processo de aprendizado, mas também traria para o hotel novas perspectivas sobre técnicas e habilidades relevantes (Chen; Xu; Zhai, 2022).

Uma proposta complementar, capaz gerar ainda mais motivação na equipe (Widiasanti; Anisah; Darussyafa; Lenggogeni; Saleh; Hermawan; Mulyono, 2021), é a implementação de certificados de participação, permitindo que a equipe do Hotel X incorpore em seu currículo o conhecimento adquirido. No caso dos trabalhadores internos que continuarão a ministrar os treinamentos, é igualmente crucial que a gestão os reconheça com tais documentos, evidenciando sua expertise no serviço em questão.

Sob uma ótica simplificada, segue abaixo o quadro 28, com o alinhamento das propostas estratégicas e os devidos adendos.

**Quadro 28:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Treinamentos de integração.
Por quê? (objetivo)	No Hotel X os trabalhadores só recebem 1 treinamento.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	Após a contratação, no primeiro dia de trabalho do indivíduo.
Onde? (local)	No próprio ambiente de trabalho.
Como? (método)	Recomenda-se um cronograma criativo e interativo, incluindo: apresentação de cada área física do hotel, bem como os membros da equipe; apresentação das diretrizes gerais, como políticas, benefícios fornecidos e código de ética; apresentação das funções a serem exercidas pelo trabalhador, enfatizando a importância que o Hotel X atribui ao desenvolvimento de uma carreira sólida e próspera.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Quadro 28:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 2</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Treinamentos com foco na correção.
Por quê? (objetivo)	No Hotel X os trabalhadores só recebem 1 treinamento.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	A depender das necessidades observadas pelo

	setor de recursos humanos e dos chefes dos demais setores.
Onde? (local)	No próprio espaço de trabalho.
Como? (método)	<p>Propõe-se que estes treinamentos sejam realizados com base nos impasses identificados durante as reuniões trimestrais mencionadas no quadro 23 deste capítulo.</p> <p>Além disto, propõe-se que durante estas reuniões seja aplicada a técnica de “análise de causa-raiz” para compreender as origens dos problemas e determinar a melhor abordagem para contorná-los. Nesta técnica, são respondidas 3 perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qual é o problema?</li> <li>• por que este problema aconteceu?</li> <li>• quais são as atividades que podem ser realizadas para corrigir este problema e evitá-lo no futuro?</li> </ul>
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Quadro 28:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)” (Continuação)

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 3</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Treinamentos com foco nas oportunidades.
Por quê? (objetivo)	No Hotel X os trabalhadores só recebem 1 treinamento.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	No que diz respeito à frequência dessas atividades, presume-se que os treinamentos voltados para oportunidades sazonais, por serem previsíveis, possam ser agendados durante períodos de baixa ocupação, antes do início do período em questão. Quanto aos demais treinamentos, seria pertinente avaliar a demanda específica de cada atividade.
Onde? (local)	No próprio espaço de trabalho.
Como? (método)	Realizando treinamentos com foco em: inovações nos sistemas operacionais e nos equipamentos, de modo a aprimorar a qualidade ergonômica e/ou dos serviços prestados; aprimoramento técnico, motivacional e comportamental, para atender a hóspedes distintos em períodos de alta sazonalidade; fortalecimento psicológico, tendo como objetivo compreender os obstáculos e os objetivos pessoais dos trabalhadores, bem como contribuir, se

	possível for, para o alcance de suas metas. Para mais, no quadro 27 deste capítulo são sugeridos exemplos de treinamentos que se encaixariam nesta tipologia.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

Fonte: Elaborado pela Autora

Dentre as diferentes propostas estratégicas abordadas neste capítulo, esta se destaca por sua extensão e complexidade. Neste sentido, é fundamental que o setor de recursos humanos se debruce atentamente a cada pauta apresentada, garantindo, assim, maior efetividade nas devidas implementações.

#### **5.2.2.8. Categoria: adequação da infraestrutura local**

De acordo com Szalma (2014) e Chintada e V (2021), a ergonomia ocupacional tem relação direta com o estresse físico, a segurança, o moral e, por consequência, a motivação dos trabalhadores. Molinier (2012), por sua vez, faz menção ao autocontrole. Como justificativa, a autora esclarece que é comum os indivíduos não conseguirem se conectar com seus espaços de trabalho quando submetidos a condições que prejudicam seu bem-estar físico.

Em análise aos resultados obtidos durante as entrevistas, vale destacar que a motivação e autocontrole foram dados como elementos que nem todos os participantes apontaram ter domínio. Os motivos, no entanto, não estiveram atrelados à infraestrutura local, mas à ausência de treinamentos.

Pelo contrário, além de não ter sido identificado irregularidades durante a observação participante, a questão que versou sobre a saúde física dos trabalhadores foi dada como positiva para todos os 5 entrevistados, não havendo quaisquer tipos de críticas a respeito.

#### **• Proposta de resolução para a adequação da infraestrutura local**

Ainda que os dados obtidos durante as entrevistas se mostrem assertivos, é substancial que não só o setor de recursos humanos como também os chefes dos demais setores continuem a monitorar a forma como os trabalhadores se sentem sobre o espaço físico em que atuam, posto que impasses como desgastes de equipamentos e estruturas podem ocorrer com o tempo (Liu, 2013). Para isto, recomenda-se uma assídua utilização da comunicação interna. Ademais, é crucial para a organização obter informações sobre a percepção dos trabalhadores em relação aos cuidados ergonômicos recebidos, assim como suas opiniões acerca das possíveis melhorias.

A partir das percepções compartilhadas, assume-se que seja indispensável que os resultados sejam colocados como pauta entre os líderes durante as reuniões recomendadas na

categoria apresentada no subcapítulo 4.2.2.1, para então debater sobre as mudanças observadas e as devidas correções a serem feitas.

**Quadro 29:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “adequação da infraestrutura local”

<b>PROPOSTA ESTRATÉGICA 1</b>	
<b>5W2H</b>	<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO</b>
O quê? (assunto)	Monitoramento quanto à opinião dos participantes sobre a adequação da infraestrutura local.
Por quê? (objetivo)	Apesar de não terem sido encontradas lacunas nesta categoria, é substancial que o setor de recursos humanos, bem como os chefes dos demais setores, continuem a observar a opinião dos trabalhadores neste aspecto.
Quem? (responsabilidade)	Setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores.
Quando? (prazo)	Frequentemente.
Onde? (local)	No próprio ambiente de trabalho.
Como? (método)	Por meio de diálogos rotineiros.
Quando custa? (recurso)	Tempo disponível.

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Apesar desta proposta não estar ligada a uma lacuna, sua importância é igualmente significativa em comparação às demais. Além disto, aborda questões relacionadas à saúde física e, indiretamente, à saúde emocional do trabalhador.

### 5.2.3. Considerações acerca do Produto Tecnológico

Das considerações finais, pontua-se, primeiramente, que dentre as 8 categorias traçadas, 3 foram contempladas por mais de uma proposta estratégica. São elas: categoria “relacionamento trabalhador x superior”, com 2 propostas; categoria “sistema de promoção”, com 3 propostas; categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”, com 3 propostas.

Devido à limitação financeira apontada pela gerente de recursos humanos durante a entrevista, tornou-se prudente evitar a implementação de medidas estratégicas que exigissem investimentos financeiros adicionais. Apesar dessa restrição, almeja-se que as propostas delineadas possam satisfazer as expectativas de todos os membros do Hotel X, os quais colaboraram prontamente para a realização deste estudo, evidenciando interesse em analisar os resultados obtidos e contribuir não apenas para o aprimoramento do modelo de gestão adotado por eles, mas também para o enriquecimento teórico e técnico do campo científico.

## 6. CONCLUSÃO

Em retrospecto aos dados obtidos, pôde-se observar, logo nos primeiros capítulos da dissertação, que a Inteligência Emocional desempenha um papel substancial na saúde emocional e física dos trabalhadores, além de exercer uma influência significativa na qualidade do clima organizacional e dos serviços prestados por eles. Tal relevância, por sua vez, está no fato da mesma conseguir reunir, em sua composição, 5 elementos-chave primordiais em quaisquer aspectos da vida do ser humano. São eles: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais.

Em resposta ao Q1 que motivou esta pesquisa – De que forma os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional podem contribuir para o modelo de gestão aplicado pelo setor de recursos humanos do Hotel X? –, é imprescindível ressaltar o papel do autoconhecimento. Ao compreenderem suas próprias emoções, habilidades, limitações e valores, os trabalhadores podem se tornar mais conscientes de si mesmos e de seu ambiente de trabalho. Essa consciência é vital para o alinhamento das estratégias de gestão, permitindo que o hotel desenvolva políticas e práticas mais eficazes para promover o crescimento tanto individual quanto organizacional.

O autocontrole, por sua vez, possibilita que os trabalhadores ajam de maneira mais ponderada e assertiva em situações de conflito ou estresse, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Quanto à motivação, ela é resultado do reconhecimento e valorização das emoções, podendo proporcionar maior engajamento e comprometimento com metas e objetivos organizacionais. A empatia e as habilidades sociais, por fim, são fundamentais para promover relações interpessoais saudáveis e uma cultura organizacional baseada na cooperação, no apoio mútuo e no respeito à diversidade, fatores essenciais para o sucesso do Hotel X no mercado competitivo atual.

Apesar do notório potencial abarcado pela IE, foi constatado, por ação da bibliometria aqui realizada, uma explícita escassez de pesquisas que se utilizam da IE para desenvolver modelos estratégicos destinados a contornar, ou pelo menos mitigar, os problemas enfrentados por trabalhadores que atuam em um segmento amplamente conhecido por apresentar quantitativos expressivos de profissionais com doenças ocupacionais: o segmento hoteleiro.

Graças ao apoio de um hotel de médio porte localizado na cidade do Rio de Janeiro, tornou-se possível contribuir no preenchimento deste impasse, agregando tanto para os

arcabouços teóricos pautados neste tema, quanto para o desenvolvimento de estratégias de gestão assertivas ao bem-estar de trabalhadores que poderiam estar precisando de tal apoio.

Com base nas respostas obtidas durante as entrevistas, pôde-se responder ao Q2 que motivou esta pesquisa – De que maneira uma política de gestão mal aplicada pode interferir na rotina de trabalho dos trabalhadores do Hotel X? –. Ficou claro que apesar do hotel garantir, em sites de reservas, *feedbacks* positivos quanto à hospitalidade ofertada, dispõe de lacunas com potenciais para interferir na rotina laboral e na IE da equipe.

Dos achados, foram captados os seguintes impasses: na categoria “relacionamento trabalhador x superior”, percebeu-se que existem sinais de pouca comunicação interna entre as hierarquias; na categoria “organização participativa x não participativa”, apesar de 3 entrevistados mencionarem certa abertura por parte da gestão quanto ao compartilhamento de percepções e ideias, foi levantada a possibilidade de nem todos os trabalhadores estarem cientes disto.

Para mais achados: na categoria “promoção”, foi explicitado que é mais comum haver recrutamentos externos; na categoria “confraternização e outros eventos informais”, nem todos os trabalhadores concordaram sobre a existência destas atividades, levantando a possibilidade das mesmas serem realizadas entre setores; na categoria “auxílio psicológico”, foi pontuado que não há este tipo de benefício; na categoria “dinâmicas voltadas para diversidade”, assumiu-se que não há campanhas voltadas para quaisquer causas sociais; na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”, foi apontada a realização de apenas 1 atividade que, de acordo com os participantes, se encaixa na tipologia técnica.

Dado o número limitado de entrevistados, não é possível afirmar se existe um quantitativo significativo de trabalhadores com deficiência no domínio dos 5 elementos-chave. No entanto, tendo em mente as lacunas encontradas, torna-se prudente não descartar a possibilidade de haver mais experiências semelhantes ou, ainda, a possibilidade de eventualmente aparecerem mais casos associados.

É neste contexto que a presente pesquisa se fez essencial. Ademais, o foco deste estudo esteve na expectativa de desenvolver estratégias que estimulassem os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X, propiciando melhorias ao clima organizacional, à produtividade e ao bem-estar de sua equipe.

Estruturado para ser entregue como produto tecnológico, ressalta-se que na construção das propostas estratégicas, fez-se necessário evitar, devido ao impasse financeiro estabelecido

pela gerente, sugestões que dependessem deste tipo de investimento para seu êxito. Na categoria "promoção", por exemplo, visto que um dos obstáculos para o recrutamento interno é a falta de proficiência na língua inglesa, tornou-se oportuno sugerir a busca por parcerias com cursos de idiomas, além de incentivar o treinamento prático entre os próprios membros.

Para mais, foram também sugeridas propostas como: aumento da frequência de reuniões com os chefes de cada setor para debater sobre a qualidade de vida no trabalho da equipe; reforço no monitoramento, bem como no implemento de mais atividades informais entre todos os trabalhadores; inserção de atividades com foco em campanhas sociais; novo quadro de treinamentos com foco no fortalecimento e no desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Seguindo: incentivo à participação da equipe na contribuição de *feedbacks* com foco no aprimoramento organizacional, estrutural e pessoal do hotel; aprofundamento teórico da gestora e demais membros pertencentes ao setor de recursos humanos quanto aos desdobramentos da psicologia organizacional, a fim de aprimorar ainda mais seus posicionamentos democráticos, humanos e situacionais no espaço de trabalho; monitoramento da qualidade infraestrutural do hotel, certificando sua adequação para o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores.

Apesar do setor de RH ter apresentado diferentes lacunas, pontos extremamente assertivos também foram observados, sobretudo na seriedade e na preocupação dada para a saúde emocional e física da equipe. Quanto aos trabalhadores, todos se apresentaram hospitaleiros durante a pesquisa de campo. O sentimento, a todo o momento, foi de gratidão e acolhimento.

Para responder a Q3 que motivou esta pesquisa – O quão preparado o gestor do Hotel X está para manter sua equipe motivada? –, cabe destacar que sob uma ótica geral, trata-se de um estabelecimento que, no olhar da pesquisadora, tem um excelente potencial para se destacar ainda mais no segmento em que atuam, garantindo resultados substanciais não só na motivação da equipe, como também nos demais elementos-chave que cercam o domínio da Inteligência Emocional.

Das limitações encontradas neste estudo, além do baixo quantitativo de entrevistados, reitera-se também que os resultados das propostas estratégicas, em sua maioria, poderão demandar tempo para serem contemplados. Além disto, tratam-se de questões complexas e multifacetadas, cujas implementações e impactos não podem ser completamente avaliados em curto prazo.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se o retorno ao estabelecimento, observando os efeitos que este produto tecnológico trouxe para os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional dos trabalhadores. Isto não só trará mais relevância para o presente estudo como também incentivará, a partir de seus efeitos, mais pesquisadores a se debruçarem neste tema.



## REFERÊNCIAS

ADLER, R. B.; TOWNE, N.. **Comunicação interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 2002.

AGUILAR-ESCOBAR, V. G.; GARRIDO-VEGA, P.; MAJADO-MÁRQUEZ, J.; CAMUÑEZ-RUIZ, J.. Hotel room cleaning: time study and analysis of influential variables in a spanish hotel. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 14, n. 3, p. 645, 20 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3441>.

AKGUNDUZ, Y.; GÖK, Ö. A.; ALKAN, C.. The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. **Tourism and Hospitality Research**, v. 20, n. 2, p. 170-183, 3 abr. 2019. <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>.

AKHTER, A.; KARIM, M. M.; ISLAM, K. M. A.. The impact of emotional intelligence, employee empowerment and cultural intelligence on commercial bank employees' job satisfaction. **Banks and Bank Systems**, v. 16, n. 4, p. 11-21, 21 out. 2021. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(4\).2021.02](https://doi.org/10.21511/bbs.16(4).2021.02).

ALBRECHT, S. L.; BAKKER, A. B.; A GRUMAN, J.; MACEY, W. H.; SAKS, A. M.. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 2, n. 1, p. 7-35, 9 mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>.

ALFERAIH, A.; SARWAR, S.; EID, A.. Talent turnover and retention research. **Evidence-Based Hrm: a Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 6, n. 2, p. 166-186, 10 mai. 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>.

ALFONZO, P. M.; SAKRAIDA, T. J.; HASTINGS-TOLSMA, M.. Bibliometrics: visualizing the impact of nursing research. **Online Journal of Nursing Informatics**, v. 18, n. 1, p. 1-16, 2014.

AL-GHAZALI, B. M.; SOHAIL, M. Sadiq.. The impact of employees' perceptions of CSR on career satisfaction: evidence from Saudi Arabia. **Sustainability**, v. 13, n. 9, p. 5235, 7 mai. 2021. <https://doi.org/10.3390/su13095235>.

AL-MAKHADMAH, I. M.; NAJDAWI, B. M. Al; AL-MUALA, I. M.. Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four- and five-star hotel sector in the dead sea-jordan tourist area. **Geojournal of Tourism and Geosites**, v. 30, n. 2, p. 896-904, 10 jul. 2020. <https://doi.org/10.30892/gtg.302spl16-520>.

ALTINAY, L.; DAI, Y.; CHANG, J.; LEE, C.; ZHUANG, W.; LIU, Y.. How to facilitate hotel employees' work engagement. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1525-1542, 18 mar. 2019. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>.

ALTINTAS, D. V.; TURANLIGIL, D. F.. Hotel Employees' Perceptions of Stress Factors. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 13, n. 2, p. 1432 - 1441, 2018.

- ALVES, I. M. P.; MATTOS, C. A. C.; SANTIAGO, A. M.; MANCEBO, C. H. A.. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 11, n. 1, p. 95-112, 2 mar. 2020. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i1.675>.
- ALZYOUD, A.A. Y.; AHMED, U.; ALZGOOL, M. R. H.; PAHI, M. H.. Leaders' emotional intelligence and employee retention: mediation of job satisfaction in the hospitality industry. **International Journal of Financial Research**, v. 10, n. 3, p. 1, 19 mai. 2019. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p1>.
- AMISSAH, E. F.; BLANKSON-STILES-OCRAN, S.; MENSAH, I.. Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 5, n. 5, p. 805-821, 20 ago. 2021. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>.
- AMORIM-RIBEIRO, E. M. B.; NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; MARTINS, L. F.. Well-being at work in processes of organizational change: the role of informal social networks. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220125>.
- ANA, W. P. S.; LEMOS, G. C.. Metodologia científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, v. 4, n. 12, 2018. <http://dx.doi.org/10.21920/recei72018412531541>.
- ANDRADE, M. S.; MILLER, D.; WESTOVER, J. H.. Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: a global comparative analysis. **International Hospitality Review**, v. 35, n. 1, p. 90-108, 18 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ihr-06-2020-0018>.
- ANDRADE, M. S.; MILLER, D.; WESTOVER, J.H.. Job Satisfaction and gender: a global comparison of job satisfaction in the hospitality industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 23, n. 3, p. 669-691, 22 abr. 2021. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1911728>.
- ANGGIANI, S.. Skill Influence on Employee Performance: empirical study of frontlines three star hotels in Jakarta. **International Journal of Management and Applied Science**, v. 3, n. 12, p. 14-18, 2017.
- ANJOS, E. S.; BATISTA, J. A.; COIMBRA, L. P.. A contribuição do psicológico organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista Esfera Acadêmica Humanas**, v. 5, n. 1, p. 06-25, 2020.
- ANTONIU, E.. Career planning progress and its role in human resource development. **Annals of the University of Petrosani, Economics**, v. 10, n. 2, p. 13-22, 2010.
- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.
- ANTWI, C. O.; FAN, C.; ABOAGYE, M. O.; BROBBEY, P.; JABABU, Y.; AFFUM-OSEI, E.; AVORNYO, P.. Job demand stressors and employees' creativity: a within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. **The**

**Service Industries Journal**, v. 39, n. 3-4, p. 250-278, 12 set. 2018.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1520220>.

APIFY. **About apify**. 2023. Disponível em: <https://apify.com/about> . Acesso em: 23 de outubro de 2023.

ARAIN, G. A.; HAMEED, I.; KHAN, A. K.; NICOLAU, J. L.; DHIR, A.. How and when does leader knowledge hiding trickle down the organisational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis. **Tourism Management**, v. 91, p. 104486, ago. 2022.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104486>.

ARIZA-MONTES, A.; HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; HAN, H.; LAW, R.. Human dimension of the hospitality industry: working conditions and psychological well-being among european servers. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 41, p. 138-147, dez. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>.

ASAARI, M. H. A. H.; DESA, N. M.; SUBRAMANIAM, L.. Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 4, p. 48, 8 mar. 2019.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>.

ASPERS, P.; CORTE, U.. What is Qualitative in Qualitative Research. **Qualitative Sociology**, v. 42, n. 2, p. 139-160, 27 fev. 2019. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>.

AXONIFY. **Feito para a linha de frente desde o primeiro dia**. 2022b. Disponível em: <https://axonify.com/why-axonify/>. Acesso em: 11 de nov. de 2022.

AXONIFY. **Veja por dentro a experiência de trabalho da linha de frente de 2021**. 2022a. disponível em: <https://axonify.com/state-of-frontline-work-experience-2021/>. Acesso em 11 de nov. de 2022.

BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O. M.. Work engagement and turnover intentions: correlates and customer orientation as a moderator. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 6, p. 1580-1598, 12 jun. 2017.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>.

BADSHAH, W.; BULUT, M.. Onboarding: the strategic tool of corporate governance for organizational growth. **European Journal of Social Sciences**, v. 59, n. 3, p. 319-326, mai. 2020.

BAINBRIDGE, S. M.. Participatory management within a theory of the firm. **Journal of Corporation Law**, v. 21, n. 4, p. 658-710, 1996.

BARBOZA, S.. Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. **Revista Científica Pakamuros**, v. 9, n. 1, p. 92-101, 19 mar. 2021.  
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.166>.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAYIGHOMOG, S. W.; ARASLI, H.. Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. **Tourism Management**, v. 89, p. 104406, abr. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>.

BECKER, F. W.; TEWS, M. J. Fun activities at work: do they matter to hospitality employees?. **Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism**, v. 15, n. 3, p. 279-296, 19 abr. 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1147938>.

BECKER, W. J.; CROPANZANO, R.; VAN WAGONER, P.; KEPLINGER, K.. Emotional labor within teams: outcomes of individual and peer emotional labor on perceived team support, extra-role behaviors, and turnover intentions. **Group & Organization Management**, v. 43, n. 1, p. 38-71, 19 mai. 2017. <https://doi.org/10.1177/1059601117707608>.

BEHBAHANI, A. A.. A comparative study of the relation between emotional intelligence and employee's performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 30, p. 386-389, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.076>.

BERGER, M. L.; SOX, H.; WILLKE, R. J.; BRIXNER, D. L.; EICHLER, H.; GOETTSCH, W.; MADIGAN, D.; MAKADY, A.; SCHNEEWEISS, S.; TARRICONE, R.. Good practices for real-world data studies of treatment and/or comparative effectiveness: recommendations from the joint ISPOR-ISPE special task force on real-world evidence in health care decision making. **Value in Health**, v. 20, n. 8, p. 1003-1008, set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jval.2017.08.3019>.

BESERRA, E. P.; MACEDO, M. E. C.. Os relacionamentos interpessoais e a influência no alcance dos objetivos organizacionais. **Id On Line Revista de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 139-150, 30 mai. 2020. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2401>.

BEST, J. W.. **Como investigar en educacion**. Madrid: Morata, 1972.

BIG FIVE TEST. **Teste de Personalidade Big Five**. 2024. Disponível em: <https://bigfive-test.com/pt>. Acesso em: 04 de mar. De 2024.

BOADI, E. A.; HE, Z.; BOADI, E. K.; ANTWI, S.; SAY, J.. Customer value co-creation and employee silence: emotional intelligence as explanatory mechanism. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102646, out. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102646>.

BOGLER, R.; SOMECH, A. Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. **The Journal of Psychology**, v. 153, n. 8, p. 784-802, 28 mai. 2019. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i4.1462>.

BOHLE, P.; KNOX, A.; NOONE, J.; NAMARA, M. M.; RAFALSKI, J.; QUINLAN, M.. Work organisation, bullying and intention to leave in the hospitality industry. **Employee Relations**, v. 39, n. 4, p. 446-458, 5 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/er-07-2016-0149>.

BOOKING. **Rio de Janeiro**: 80 alojamentos encontrados. 2022. Disponível em: <https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?label=booking-name-pt-row->. Acesso em: 26 de outubro de 2022.

BOYLE, F.; SHERMAN, D.. Scopus: the product and its development. **The Serials Librarian**, v. 49, n. 3, p. 147-153, 5 jan. 2006. [https://doi.org/10.1300/J123v49n03\\_12](https://doi.org/10.1300/J123v49n03_12).

BRASIL, Ministério do Turismo. **Cartilha de orientação básica**: sistema brasileiro de classificação dos meios de hospedagem. Brasília: Ministério do turismo, 2010.

BRAUN JUNIOR, W.; ANDRES, S. D.. Gestor ideal: um contraponto entre gestores e universitários. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 7, n. 1, p. 31-46, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, abr. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009>.

BRIONES-JÁCOME, I. Y.. Psicología organizacional em tiempos de la pandemia COVID-19. **Revista Dialnet**, v. 6, n. 3, p. 26-34, set. 2020. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>.

BROWN, E. A.; THOMAS, N. J.; BOSSELMAN, R. H. Are they leaving or staying: a qualitative analysis of turnover issues for generation y hospitality employees with a hospitality education. **International Journal of Hospitality Management**, v. 46, p. 130-137, abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.

BU, X.; CHERIAN, J.; HAN, H.; COMITE, U.; HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; ARIZA-MONTES, A.. Proposing employee level CSR as an enabler for economic performance: the role of work engagement and quality of work-life. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1354, 25 jan. 2022. <https://doi.org/10.3390/su14031354>.

BULÍŃSKA-STANGRECKA, H.; BAGIEŃSKA, A.. The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1-18, 16 fev. 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>.

BURNS J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BUSU, M.; GYORGY, A.. Modelling the Impact of heavy work investments on employee's satisfaction. **Www.Amfiteatru economic.Ro**, v. 22, n. 14, p. 1068, nov. 2020. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1068>.

CAMPIRANON, K.; SCOTT, N.. Critical success factors for crisis recovery management: a case study of phuket hotels. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, n. 3, p. 313-326, 3 abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.877414>.

CAMPOS, D. C.. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2017.

CAMPOS, K.; DUARTE, C.; CEZAR, E. O.; PEREIRA, G. O. A.. Psicologia organizacional e do trabalho: retrato da produção científica na última década. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000400004>.

CAO, X.; ZHANG, H.; LI, P.; HUANG, X.. The Influence of mental health on job satisfaction: mediating effect of psychological capital and social capital. **Frontiers in Public Health**, v. 10, p. 1-12, 8 fev. 2022. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.797274>.

CAPES. **Produção Técnica**: Grupos de Trabalho. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 20 de nov. de 2023.

CARDOSO, K.; JULIÃO, G. G.; RODRIGUES JÚNIOR, L. F.; MACHADO, B. F. H.; SANT'ANNA, L. C.. **Hotelaria, hospitalidade e humanização**. Porto Alegre: Grupo A Educação, 2020.

CARDOSO, R. **A aventura antropológica**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

CASTANEDA, D. I.; CUELLAR, S. Knowledge sharing and innovation: a systematic review. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 3, p. 159-173, 7 mai. 2020. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1637>.

CASTELLI, G.. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, G.. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J.. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 5, p. 1465-1479, 24 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1517>.

CHAUHAN, M.; SONDHAI, A.. Posture-related musculoskeletal problems among hotel receptionists in Mumbai: a cross-sectional study. **Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 24, n. 3, p. 157-162, 2020. [http://dx.doi.org/10.4103/ijoom.IJOEM\\_275\\_18](http://dx.doi.org/10.4103/ijoom.IJOEM_275_18).

CHAUHAN, R.; SINGH, S. V.; KATIYAR, R.. Analysis of occupational stress and impact on employee performance in hotels of Varanasi. **Pusa Journal of Hospitality and Applied Sciences**, v. 8, n. 2, p. 1-11, 15 nov. 2022. <http://dx.doi.org/10.48165/pjhas.2022.8.2.1>.

CHECK HOTELS. **Mês do Orgulho LGBTQIA+**: hotéis apresentam ações especiais em prol da celebração. 2023. Disponível em: <https://checkhotels.com.br/2023/06/02/mes-do-orgulho-lgbtqia-hoteis-apresentam-acoes-especiais-em-prol-da-celebracao/>. Acesso em: 21 de fev. de 2024.

CHELA-ALVAREZ, X.; BULILETE, O.; GARCÍA-BUADES, M. E.; FERRER-PEREZ, V. A.; LLOBERA-CANAVES, J.. Perceived factors of stress and its outcomes among hotel housekeepers in the balearic islands: a qualitative approach from a gender perspective. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 1, p. 1-21, 23 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18010052>.

CHEN, F.; GARCIA, O. F.; FUENTES, M. C.; GARCIA-ROS, R.; GARCIA, F.. Self-concept in China: validation of the chinese version of the five-factor self-concept (af5)



questionnaire. **Symmetry**, v. 12, n. 5, p. 798, 11 mai. 2020.  
<http://dx.doi.org/10.3390/sym12050798>.

CHEN, I.; FELLEZ, M. R.. Personal resources and personal demands for work engagement: evidence from employees in the service industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102600, set. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102600>.

CHEN, X.; LIU, D.; PORTNOY, R.. A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from u.s. real estate firms.. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 93-106, 2012.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0024697>.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. Networking of corporate universities in knowledge management: evidence from china. **Management Decision**, v. 60, n. 11, p. 3147-3164, 24 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/md-05-2021-0679>.

CHENG, T. Y.; TUNG, V. W. S.. Dropping out of the hospitality industry after frontline work experience: an investigation into the personal changes of hospitality employees. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 22, n. 2, p. 213–233, 2021. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1598911>.

CHIANG, F. F.T.; BIRTCH, T. A.; KWAN, H. K.. The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the Hotel Xnd catering industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 25-32, mar. 2010.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>.

CHINTADA, A.; V, U.. Improvement of productivity by implementing occupational ergonomics. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 39, n. 1, p. 59-72, 17 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2021.1958936>.

CHOI, H.; MOHAMMAD, A. A. A.; KIM, W. G.. Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. **International Journal of Hospitality Management**, v. 82, p. 199-208, set. 2019.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>.

CNN BRASIL. **Rio de Janeiro foi o destino mais buscado pelos brasileiros em 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/rio-de-janeiro-foi-o-destino-mais-buscado-pelos-brasileiros-em-2021/>. Acesso em: 28 de outubro de 2022.

COSTA, M. A. M.; MORAES, C. C. A.; ABREU, L. M. A.; BOTELHO, E. S.; FOGAÇA, I. F.; TRENTIN, F.; LIMA, M. G.; SOARES, C. A. L.; ELICHER, M. J.; QUEIROS, J. M.. Rio de Janeiro: cenário turístico carioca em tempos de pandemia. **Geo Uerj**, n. 39, p. 1-21, 29 jul. 2021. <https://doi.org/10.12957/geouerj.2021.61340>.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. São Paulo: Editora Penso, 2014.

CUI, Y. The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. **Aggression and Violent Behavior**, p. 1-10, mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101602>.

DAI, Y.; ALTINAY, L.; ZHUANG, W.; CHEN, K.. Work engagement and job burnout? roles of regulatory foci, supervisors' organizational embodiment and psychological ownership. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 46, p. 114-122, mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.001>.

DAI, Y.; ZHUANG, W.; LU, S.; HUAN, T.. Work engagement or job burnout? Psychological ownership amongst the employees of international tourist hotels. **Tourism Review**, v. 76, n. 6, p. 1243-1259, 10 set. 2020. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0087>.

DAI, Y.; ZHUANG, W.; YANG, P.; WANG, Y.; HUAN, T.. Exploring hotel employees' regulatory foci and voice behavior: the moderating role of leader-member exchange. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 1, p. 27-47, 28 nov. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0211>.

DALL'AGNOL, N. S. C.; NAKATANI, M. S. M.. Boutique hotel: notes about concepts and characteristics. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 3, p. 558-577, 9 jul. 2018. <https://doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

DAMASIO, J.; OMAR, O. A. M.; HOFFMANN, G. M.. Inovação na hotelaria: a percepção desse processo através do olhar de gestores do Porto da Ilha Hotel (Florianópolis, Santa Catarina, Brasil). **Revista Turismo & Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 301-320, 2015. <https://doi.org/10.5380/tes.v8i2.3847>.

DARON, T. C.; MARTINS, A. H.. Avaliação da utilização de treinamentos em unidade de alimentação e nutrição (UANS) no município de Cascavel –Paraná. **Fag Journal of Health**, v. 3, n. 2, p. 114-118, 27 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.35984/fjh.v3i2.204>.

DARVISHMOTEEVALI, M.; ALI, F.. Job insecurity, subjective well-being and job performance: the moderating role of psychological capital. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102462, mai. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>.

DARVISHMOTEEVALI, M.; ALTINAY, L.; VITA, G.. Emotional intelligence and creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. **International Journal of Hospitality Management**, v. 73, p. 44-54, jul. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.014>.

DATTA, A.; SINGH, R.. Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 36, p. 40-48, set. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>.

DAVIES, C. A. **Manual de hospedagem**: simplificando ações na hotelaria. Caxias do Sul: Educ, 2007.

DECLAIRE, J.; GOTTMAN, J.. **Inteligência Emocional e a arte de educar nossos filhos**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.



DECOTEAU, C.L. The AART of Ethnography: acritical realist explanatory research model. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v.47, n.1, p.58-82, 1 mar. 2016. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12107>.

DEEB, A.; ALANANZEH, O. A.; TARHINI, A.; RA', N. A.; MASA', E.; DEH, N. A. Factors affecting job performance: the case of Jordanian hotels' kitchen staff. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 6, n. 3, p. 340, 2020. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2020.107766>.

DEMIRDAĞ, Ş. A.; AYDÖN, İ.; ÖZDEMİR, H. Ö.. Relationship Between burnout and intention to leave in hotel establishments: the case of kırşehir/turkey hotels. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, v. 8, n. 1, p. 417-431, 30 mar. 2020. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.556>.

DESFITRINA, D.; ZULFADHLI, Z.; WIDARTI, W. Good service strategies affect competitive advantage. **International Review of Management and Marketing**, v. 9, n. 6, p. 135-144, 2019. <https://doi.org/10.32479/irmm.8853>.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DEWETTINCK, K.; VAN DIJK, H. Linking belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 806-825, fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.700169>.

DIÁRIO DO RIO. **De quais países a maioria dos turistas vem ao Rio de Janeiro?**. 2023. Disponível em: <https://diariodorio.com/de-quais-paises-a-maioria-dos-turistas-vem-ao-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 20 out. de 2023.

DJAJASINGA, N. D.; SULASTRI, L.; SUDIRMAN, A.; SARI, A. L.; RIHARDI, E. L.. Practices in human resources and employee turnover in the hospitality industry. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 560, p. 113-117, 2021. <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.210615.023>.

DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J.. **Personnel Psychology**: handbook of work and organizational psychology. Psychology Press: East Sussex, 1998.

DRIGAS, A.; PAPOUTSI, C.. A New Layered Model on Emotional Intelligence. **Behavioral Sciences**, v. 8, n. 5, p. 1-17, 2 mai. 2018. <https://doi.org/10.3390/bs8050045>.

DUCKWORTH, A. L.; MILKMAN, K. L.; LAIBSON, D.. Beyond Willpower: strategies for reducing failures of self-control. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 19, n. 3, p. 102-129, dez. 2018.

DUST, S. B.; RESICK, C. J.; MARGOLIS, J. A.; MAWRITZ, M. B.; GREENBAUM, R. L. Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 570-583, out. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>.

DYER, W. W.. **Seus pontos fracos**: livre-se das emoções inúteis e assuma o comando de sua vida. Porto Alegre: Viva Livros, 2011.

EISENBERGER, R.; SHANOCK, L. R.; WEN, X.. Perceived Organizational support: why caring about employees counts. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 101-124, 21 jan. 2020.

EKLUND, J.. Development work for quality and ergonomics. **Applied Ergonomics**, v. 31, n. 6, p. 641-648, dez. 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/s0003-6870\(00\)00039-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0003-6870(00)00039-9).

EL-SHERBEENY, A. M.; AL-ROMEEDY, B. S.; ELHADY, M. H. A.; SHEIKHELSOUK, S.; ALSETOOHY, O.; LIU, S.; KHAIRY, H. A.. How is job performance affected by ergonomics in the tourism and hospitality industry? Mediating roles of work engagement and talent retention. **Sustainability**, v. 15, n. 20, p. 14947, 17 out. 2023. <http://dx.doi.org/10.3390/su152014947>.

ELUWOLE, K. K.; KARATEPE, O. M.; AVCI, T.. Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. **International Journal of Hospitality Management**, v. 102, p. 103153, abr. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>.

EXTREMERA, N.; MÉRIDA-LÓPEZ, S.; SÁNCHEZ-ÁLVAREZ, N.; QUINTANA-ORTS, C.. How does emotional intelligence make one feel better at work? the mediational role of work engagement. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 15, n. 9, p. 1-13, 2 set. 2018. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>.

FELÍCIO, E. S.; OLIVEIRA, S. D.; CUNHA, M. L. S.. Análise de fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situado no Rio de Janeiro, Brasil. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 13, n. 3, 2021. <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>.

FELÍCIO, E. S.; SANTOS, R. A.. A Psicologia organizacional e seus desdobramentos na Hotelaria. **Revista Hospitalidade**, v. 18, n.3, p. 179-203, 2021.

FELÍCIO, E. S.; SANTOS, R. A.; SOUSA, E. L.. Relevância da inteligência emocional na rotina laboral da base operacional hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 20, p. 356–377, 2023.

FERREIRA, R. C.; MOZZILLO, I.. A língua inglesa no Brasil como o mercado quer: necessária, mas inalcançável. **Travessias Interativas**, v. 10, n. 22, p. 138-150, 30 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.51951/ti.v10i22>.

FERREIRA, V.; MAZZUARANA, E. R.; TESSARO, A. P.; BASTIANI, S. N. A. C.. Sistema de classificação dos meios de hospedagem no Brasil: categoria hotéis. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. especial, p. 43-50, nov. 2016.

FLICK, U.. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Penso, 2009.

FRANZONI, S.; SARWAR, H.; ISHAQ, M. I.. The mediating role of HRM in the relationship between CSR and performance in the hospitality industry. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13699, 11 dez. 2021. <https://doi.org/10.3390/su132413699>.

FRONE, M. R.; BLAIS, A. R.. Organizational downsizing, work conditions, and employee outcomes: identifying targets for workplace intervention among survivors. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 03, p. 3-22, 2020. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>.

GAGNÉ, M.; VANSTEENKISTE, M.. Self-Determination theory's contribution to positive organizational psychology. **Advances in Positive Organizational Psychology**, p. 61-82, jan. 2013. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001006](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001006).

GAILE, A.; BAUMANE-VĒTOLINA, I.; KIVIPÕLD, K.; STIBE, A.. Examining subjective career success of knowledge workers. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 7, p. 2135-2160, 19 jan. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00523-x>.

GAMAGE, T. C.; TAJEDDINI, K.. A multi-layer organizational culture framework for enhancing the financial performance in tourism and hospitality family firms. **Tourism Management**, v. 91, p. 1-16, ago. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tourmcan.2022.104516>.

GANEGODA, D. B.; BORDIA, P.. I can be happy for you, but not all the time: a contingency model of envy and positive empathy in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, v. 104, n. 6, p. 776-795, jun. 2019. <https://doi.org/10.1037/apl0000377>.

GARCÍA-RODRÍGUEZ, F. J.; DORTA-AFONSO, D.; GONZÁLEZ-DE-LA-ROSA, M.. Hospitality diversity management and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment across individual differences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102698, out. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>.

GHANEM, A.. Organizational conflict and job burnout of egyptian hotels employees. **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, p. 0, 22 abr. 2021. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.66488.1149>.

GIANCASPRO, M. L.; CALLEA, A.; MANUTI, A.. "I Like It like That": a study on the relationship between psychological capital, work engagement and extra-role behavior. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2022, 10 fev. 2022. <https://doi.org/10.3390/su14042022>.

GIL, A. C.. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>.

GODOY, M. T. H.; MUNARI, D. B.. Review of scientific literature on the use of group activities in nursing work in Brazil: 1980 to 2003. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 14, n. 5, p. 786-802, out. 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692006000500023>.

GÓES, R.. **Pousadas e hotéis: manual prático para planejamento e projeto**. São Paulo: Editora Blucher, 2015.

GOLEMAN, D.. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.

GOLEMAN, D.. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GONG, Z.; CHEN, Y.; WANG, Y.. The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: mediating effect of psychological capital. **Frontiers In Psychology**, v. 10, p. 1-11, 10 dez. 2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 26 jan. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>.

GORDON, S. E.; SHI, X.. The well-being and subjective career success of workaholics: an examination of hospitality managers' recovery experience. **International Journal of Hospitality Management**, v. 93, p. 1-10, fev. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102804>.

GUAZI, T. S.. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, p. 1-21, 16 dez. 2021. <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A.. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Blucher, 2001.

GUERRA, A. L. R.; MATOS, D. V.; COSTA, M.; ROZENDO, J. F.; MELO, N. J. G.. Procedimentos metodológicos de classificação das pesquisas científicas. **Educere: Revista da Educação da Unipar**, v. 23, n. 1, p. 303-311, 29 mai. 2023. <http://dx.doi.org/10.25110/educere.v23i1-018>.

GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P.; PILETTI, A. C. C.. **Gestão estratégica de pessoas**: obtendo resultados com a ISO 10015. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

HADIAN, D.. The effect of work climate and work discipline on employee performance: study on one of the 3 star hotels in bandung. **Jurnal Computech & Bisnis**, v. 12, n. 2, p. 162-170, dez. 2018.

HAN, H.; QUAN, W.; AL-ANSI, A.; CHUNG, H.; NGAH, A. H.; ARIZA-MONTES, A.; VEGA-MUÑOZ, A.. A Theoretical framework development for hotel employee turnover: linking trust in supports, emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment at workplace. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 8065, 30 set. 2020. <https://doi.org/10.3390/su12198065>.

HANAYSHA, J.. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 298-306, ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.

HAYAT, A.; AFSHARI, L.. Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. **Personnel Review**, v. 50, n. 8, p. 1685–1704, 2021. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0407>.

HEIMERL, P.; HAID, M.; BENEDIKT, L.; SCHOLL-GRISSEMAN, U.. Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. **Sage Open**, v. 10, n. 4, p. 1-12, out. 2020. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>.

HENDON, M.; POWELL, L.; WIMMER, H.. Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. **Computers in Human Behavior**, v. 71, p. 165-171, jun. 2017. <https://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.048>.

HIGHT, S. K.; GAJJAR, T.; OKUMUS, F.. Managers from “hell” in the hospitality industry: how do hospitality employees profile bad managers?. **International Journal of Hospitality Management**, v. 77, p. 97-107, jan. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.018>.

HINTZBERG, H.. **What managers do and can do better**. Berret-Koehler: San Francisco, 2013.

HOFFMAN, M. L.. **Empathy and moral development: implications for caring and justice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

HOTÉIS. **Copa Sul Hotel**. 2023. Disponível em: <https://www.hoteis.com/ho379746/copa-sul-hotel-rio-de-janeiro-brasil>. Acesso em: 04 de dezembro de 2023.

HSIEH, Y.J.; CHEN, Y.. Hotel housekeepers' job stress. **Recreation, Parks, and Tourism in Public Health**, v. 4, n. 1, p. 15-32, 2020. <https://doi.org/10.2979/rptph.4.1.03>.

HUANG, S.; YU, Z.; SHAO, Y.; YU, M.; LI, Z.. Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 2, p. 490-512, 28 dez. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>.

HUERTAS-VALDIVIA, I.; BRAJOS, J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.. Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 240-251, jan. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.013>.

HUSSIEN, F. M.; IBRAHIM, Y.; NASER, H. A.. The impact of human resource management practices on job satisfaction and affective commitment in Hurghada resort hotels. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 5, n. 5, p. 905-926, 5 out. 2021. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2021-0045>.

HWA, M. A. C.. Emotional labour and emotional exhaustion: does co-worker support matter?. **Journal of Management Research**, v. 12, n. 3, p. 115, 2012.

IAMAMOTO, M. V.. **Renovação e conservadorismo no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1995.

ISMAIL, F. H.; OSMAN, S.; RAHMAN, F. B. A.. Ergonomics kitchen: a better place to work. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 11, n. 13, p. 43-53, 24 dez. 2020. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i13/8501>.

ISSAH, M.. Change leadership: the role of emotional intelligence. **Sage Open Journal**, v. 8, n. 3, p. 1-6, 2018. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>.

JABLONSKA, J.; TROCKA-LESZCZYNSKA, E.. Reconstruction with a change of function: ergonomics of the hotel environment. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, p. 34-44, 4 jun. 2019. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20151-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20151-7_4).

JALALI, A.; JAAFAR, M.; RFOA, S. K. A. A.; ABHARI, S.. The indirect effect of high-performance work practices on employees' performance through trust in management. **Journal of Facilities Management**, p. 1-18, 18 nov. 2021. <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2021-0073>.

JAWABREH, O.; MASA'DEH, R.; MAHMOUD, R.; HAMASHA, S. A.. Factors influencing the employees service performances in hospitality industry case study AQBA five stars hotel. **Geo journal of Tourism And Geosites**, v. 29, n. 2, p. 649-661, 30 jun. 2020. <https://doi.org/10.30892/gtg.29221-496>.

JENA, L. K.; GOYAL, S.. Emotional intelligence and employee innovation: sequential mediating effect of person-group fit and adaptive performance. **European Review of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 1-9, jan. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100729>.

JESUS, I. R. D.; COSTA, H. G.. Interfaces between production engineering and the public affairs: evidences from bibliometric analysis. **Scientometrics**, v.105, n.2, p.1183-1193, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1724-1>.

JOHNSON, A.; NGUYEN, H.; GROTH, M.; WHITE, L.. Workplace aggression and organisational effectiveness: the mediating role of employee engagement. **Australian Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 614-631, 29 mai. 2018. <https://doi.org/10.1177/0312896218768378>.

JONES, J. M.; ZUFREYDEN, F. S.. Adding explanatory variables to a consumer purchase behavior model: an exploratory study. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 3, p. 323-334, ago. 1980. <http://dx.doi.org/10.1177/002224378001700305>.

JUNG, C. G.. **O desenvolvimento da personalidade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

JUNG, H. S.; YOON, H. H.. How does workplace harassment influence the employees' response in a deluxe hotel? **The Service Industries Journal**, v. 39, n. 11-12, p. 877-900, 3 jul. 2018. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1493103>.

JUNG, H. S.; YOON, H. H.. The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1135-1156, 10 ago. 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0019>.



JUNG, H. S.; YOON, H. H.. Why is employees' emotional intelligence important?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1649-1675, 8 ago. 2016. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0509>.

KAMAL, S. S. L. B. A.. Research paradigm and the philosophical foundations of a qualitative study. **People: International Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 3, p. 1386-1394, 31 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.20319/pijss.2019.43.13861394>.

KANG, J.; JI, Y.; BAEK, W.; BYON, K.. Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: moderating effects of leisure-time physical activity. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 23, p. 8856, 28 nov. 2020. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238856>.

KANWAL, I.; LODHI, R. N.; KASHIF, M.. Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. **Management Research Review**, v. 42, n. 8, p. 991-1013, 19 ago. 2019. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>.

KARA, D.; KIM, H.; LEE, G.; UYSAL, M.. The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1419-1435, 19 mar. 2018. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>.

KARATEPE, O. M.; REZAPOURAGHDAM, H.; HASSANNIA, R.. Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102472, mai. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>.

KARATEPE, O. M.; REZAPOURAGHDAM, H.; HASSANNIA, R.. Sense of calling, emotional exhaustion and their effects on hotel employees' green and non-green work outcomes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 10, p. 3705-3728, 24 ago. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0104>.

KARATEPE, O. M.; SAYDAM, M. B.; OKUMUS, F.. COVID-19, mental health problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. **Current Issues in Tourism**, v. 24, n. 7, p. 934-951, 19 fev. 2021. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1884665>.

KAUFMAN, B E.. The real problem: the deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 49-72, jan. 2020. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12278>.

KEARSEY, J.. Control, camaraderie and resistance: precarious work and organisation in hospitality. **Journal of Capital & Class**, v. 44, n. 4, p. 503-511, 2020. <https://doi.org/10.1177/0309816820906382>.

KELLNER, A.; CAFFERKEY, K.; TOWNSEND, K.. Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance?. **Elgar Introduction to Theories of Human**

**Resources and Employment Relations**, p. 311-323, 2019.  
<https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029>.

KHAN, A. N.; KHAN, N. A.; BODLA, A. A.. The after-shock effects of high-performers turnover in hotel industry: a multi-level study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 10, p. 3277-3295, 5 ago. 2021.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1439>.

KHLIEFAT, A.; CHEN, H.; AYOON, B.; EYOON, K.. The impact of the challenge and hindrance stress on hotel employees interpersonal citizenship behaviors: psychological capital as a moderator. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, p. 102886, abr. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102886>.

KHUONG, M. N.; LINH, U. D. T.. Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. **Management Science Letters**, p. 3279-3290, 2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010>.

KIM, H.; QU, H.. Employees' burnout and emotional intelligence as mediator and moderator in the negative spiral of incivility. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1412-1431, 18 mar. 2019. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0794>.

KIM, H.; WOO, E.; UYSAL, M.; KWON, N.. The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1584-1600, 19 mar. 2018.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>.

KIM, Y.. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. **Journal of Applied Communication Research**, v. 49, n. 5, p. 589-608, 18 abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>.

KOC, E.; BOZ, H.. Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 29, n. 2, p. 121-138, 6 mai. 2019.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1608885>.

KRAMER, U.; PASCUAL-LEONE, A.. Self-knowledge in personality disorders: an emotion-focused perspective. **Journal of Personality Disorders**, v. 32, n. 3, p. 329-350, jun. 2018.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.2018.32.3.329>.

LACY, M. L.. **O poder das cores: no equilíbrio dos ambientes**. São Paulo: Esditora Pensamento, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANGLEY-EVANS, S. C.. Journal impact factor: a redundant metric for a bygone era. **Journal of Human Nutrition and Dietetics**, v. 36, n. 1, p. 5-11, 17 jan. 2023.  
<https://doi.org/10.1111/jhn.13102>.



- LARAS, T.; JATMIKO, B.; SUSANTI, F. E.; SUSIATI, S.. The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: a case study in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 5, p. 1065-1077, 30 mai. 2021. <http://dx.doi.org/10.13106/JAFEB.2021>.
- LEÃO, A.L.M.; MELLO, S.C.B.; VIEIRA, R. G.. O papel da teoria no método de pesquisa em administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 10, p. 1-16, 31 dez. 2009. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v5n10p1-16>.
- LEE, J.; OK, C.. Reducing burnout and enhancing job satisfaction: critical role of hotel employee: emotional intelligence and emotional labor. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1101-1112, dez. 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>.
- LEE, Y.; MAZZEI, A.; KIM, J.. Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 286-294, out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>.
- LEITÃO, J.; PEREIRA, D.; GONÇALVES, Â.. Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 20, p. 2-18, 10 out. 2019. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>.
- LI, Y.; HUANG, S.. Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: a moderated mediation model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 67, p. 24-32, out. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.012>.
- LIM, W. M.. The workforce revolution: reimagining work, workers, and workplaces for the future. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 42, n. 4, p. 5-10, 30 mar. 2023. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.22218>.
- LIMA, D. S. M.. Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: um estudo com profissionais da hotelaria de Natal/RN (Brasil). **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 22, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2019.v22i2.611>.
- LIMA, J. .B.; GRANDE, M. M. Qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos humanos: um estudo em hotel de luxo de Ribeirão Preto. **Revista Investigação**, v. 9, n. 2, p. 111-120, 2009.
- LINDSEY, A.; KING, E.; HEBL, M.; LEVINE, N.. The impact of method, motivation, and empathy on diversity training effectiveness. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 3, p. 605-617, 2 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-014-9384-3>.
- LINEHAN, M. M.. **Treinamento de habilidades em DBT**: manual de terapia comportamental dialética para o terapeuta. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- LIU, F. L.. On the China's tourist hotel facilities and equipment preventive management. **Applied Mechanics and Materials**, vol. 409, p. 1551-1554, 2013. <http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.409-410.1551>.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Editora Érica, 2020.

LÓPEZ-PÉREZ, B.; FERNÁNDEZ-PINTO, I.; GARCIA, F. J. A.. **TECA**: teste de empatia cognitiva e afetiva. Editora CHA: Madrid, 2008.

LOUVEIRA, J.; BRUSTOLIN, R.; GIULIANO, D.. Qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 08, n. 01, p. 58-71, 2017. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p58-71.575>.

MACNAB, Y. C.; MALLOY, D. C.; HADJISTAVROPOULOS, T.; SEVIGNY, P. R.; MCCARTHY, E. F.; MURAKAMI, M.; PAHOLPAK, S.; NATARAJAN, S.; LIU, P. L.. Idealism and relativism across cultures. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 7, p. 1272-1278, 30 nov. 2010. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022110383313>.

MADERA, J. M.; DAWSON, M.; GUCHAIT, P.; BELARMINO, A. M.. Strategic human resources management research in hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 48-67, 9 jan. 2017. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>.

MAIA, A. N.; SOUSA, G. H. B.. Qualidade de vida no trabalho: uma investigação em unidades da rede hoteleira da cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte/RN, Brasil. **Revista Turismo & Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 128-146, abr. 2018.

MAMMEN, R.. Assessment of ergonomic problems and prevalence of pain among low wage hotel housekeepers in Orlando. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 21, n. 2, p. 246-271, 3 abr. 2022. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2031609>.

MARQUES, J. C.. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARTENS, C. D. P.; SCAFUTO, I. C.; BARTHOLOMEU FILHO, J.; ZANFELICCE, R. L.. Como identificar possíveis produtos técnicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 23 mai. 2022. <http://dx.doi.org/10.5585/iptec.v10i1.22141>.

MARTIN, G. C.. The effects of cultural diversity in the workplace. **Journal of Diversity Management**, v. 9, n. 2, p. 89-92, 21 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>.

MARTINHO, H. M. G.; FERREIRA, R. M.. Visão sobre o patrimônio edificado hoteleiro: a importância do saber histórico e ambiental. **Revista Direito Mackenzie**, v. 11, n. 1, p. 93-108, 2017. <http://dx.doi.org/10.5935/2317-2622/direitomackenzie.v11n1p92-108>.

MARTOS, M. B.; LOPEZ-ZAFRA, E.; PULIDO-MARTOS, M.; AUGUSTO, J. M.. Are emotional intelligent workers also more empathic? **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 54, n. 5, p. 407- 414, 2013. <https://doi.org/10.1111/sjop.12058>.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.. The intelligence of emotional intelligence. **Intelligence**, v. 17, n. 4, p. 433-442, out. 1993. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3).

MCCOMBS, B. L.. Motivational skills training: combining metacognitive, cognitive, and affective learning strategies. **Learning and Study Strategies**, p. 141-169, 1988. <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-12-742460-6.50015-3>.

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHN, M. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, 28 set. 2018. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>.

MEHTA, P.. Fake it or make it: employee well-being in emotional work settings. **Benchmarking: An International Journal**, v. 28, n. 6, p. 1909-1933, 17 dez. 2020. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0377>.

MEJIA, C.; CIARLANTE, K.; CHHEDA, K.. A wearable technology solution and research agenda for housekeeper safety and health. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 10, p. 3223-3255, 4 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-01-2021-0102>.

MELLO, A. S.; SILVA, A. R. L.; SILVA JÚNIOR, A.; CARRIERI, A. P.. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 362-379, 2011.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S.. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/198053143988>.

MENSAH, C.. Dependence on tips and sexual harassment vulnerability of hotel employees in Accra, Ghana. **Journal Of Hospitality and Tourism Insights**, v. 2, n. 4, p. 451-468, 5 nov. 2019. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2019-0018>.

MENSAH, C.; APPIETU, M. E.; ASIMAH, V. K.. Work-based social support and hospitality internship satisfaction. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 27, p. 100242, nov. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100242>.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S.. A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. **Personality and Individual Differences**, v. 116, p. 281-288, out. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.031>.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S.. Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 8, p. 2632-2652, 26 jun. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0323>.

MICHEL, M. H.. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2015.

MINASSE, M. H. S. G. G.. Turismo gastronômico como objeto de pesquisa: análise das publicações em periódicos brasileiros (2005-2017). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, n. 1, p. 92-111, abr. 2022. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i1.1669>.

MIRVIS, P.; GOOGINS, B.. Engaging Employees as Social Innovators. **California Management Review**, v. 60, n. 4, p. 25-50, 31 mai. 2018.  
<https://doi.org/10.1177/0008125618779062>.

MITCHELL, M. S.; GREENBAUM, R. L.; VOGEL, R. M.; MAWRITZ, M. B.; KEATING, D. J.. Can you handle the pressure? the effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 2, p. 531-552, abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2016.0646>.

MKHEIMER, I. M.; SELEM, K. M.; SHEHATA, A. E.; HUSSAIN, K.; PEREZ, M. P.. Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? leader ethics, workplace virtues and moral courage. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 32, n. 2, p. 203-222, 13 abr. 2022. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2021-0275>.

MOLINIER, P.. Care as work: mutual vulnerabilities and discrete knowledge. **New Philosophies of Labour**, v. 13, p. 251-270, 1 jan. 2012.  
[http://dx.doi.org/10.1163/9789004215467\\_010](http://dx.doi.org/10.1163/9789004215467_010).

MOURATIDIS, K.. Built environment and social well-being: how does urban form affect social life and personal relationships?. **Cities**, v. 74, p. 7-20, abr. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2017.10.020>.

MUDIONO; QAMARI, I. N.; TIAHJONO, H. K.. The meaning of work life enrichment and its impact on turnover intention. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, v.4, n.4, p. 258-268, 2021. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v4i4.268>.

NAMIN, B. H.; MARNBURG, E.; DAGSLAND, Å. H. B.. Frontline service employees' profiles: exploring individual differences in perceptions of and reactions to workplace incivility. **Behavioral Sciences**, v. 12, n. 3, p. 76, 10 mar. 2022.  
<https://doi.org/10.3390/bs12030076>.

NANU, L.; COBANOGLU, C.; YILMAZ, I. H.; DIS, T.. Impact of employee meals on employee satisfaction and hotel financial performance: an experimental study. **University of Massachusetts Amherst**, v. 28, n. 2, p. 1-13, 2020. <https://doi.org/10.7275/0tft-v911>.

NEVES, R. A. F.; SEIXAS, J. T. C.; RODRIGUES, N.; SANTOS, L. N.. Impacts of the COVID-19 pandemic restrictions on solid waste pollution in the worldwide iconic Copacabana Beach (Rio de Janeiro, Brazil). **Marine Pollution Bulletin**, v. 181, p. 1-6, ago. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2022.113865>.

NGUYEN, Q.; LADKIN, A.; OSMAN, H.. What helps or hinders the emotional intelligence practice? a study of Vietnamese hotel workers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 2, p. 534-554, 17 nov. 2021.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0510>.

NI, Y.; WU, D.; BAO, Y.; LI, J.; YOU, G.. The mediating role of psychological needs on the relationship between perceived organizational support and work engagement. **International Nursing Review**, v. 70, n. 2, p. 204-210, 12 ago. 2022. <http://dx.doi.org/10.1111/inr.12797>.

NIGG, J. T.. Annual research review: on the relations among self-regulation, self-control, executive functioning, effortful control, cognitive control, impulsivity, risk-taking, and inhibition for developmental psychopathology. **Journal of Child Psychology and Psychiatry**, v. 58, n. 4, p. 361-383, 30 dez. 2016. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12675>.

NOVIKOFF, C.. Proposições científicas e éticas aplicadas em entrevista e questionário. **Revista Valore**, v. 5, p. 1-16, 7 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.22408/reva502020472e-5027>.

OH, K.; HAN, J. R.; PARK, S. R.. The influence of hotel employees' perception of CSR on organizational commitment: the moderating role of job level. **Sustainability**, v. 13, n. 22, p. 12625, 15 nov. 2021. <https://doi.org/10.3390/su132212625>.

OUAKOUAK, M. L.; OUEDRAOGO, N.. Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 757-779, 26 jul. 2018. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>.

PAAIS, M.; PATTIRUHU, J. R.. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. **The Journal Of Asian Finance, Economics And Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 30 ago. 2020. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

PADILHA, V.. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panacéia delirante. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 3, p. 549-563, nov. 2009. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462009000300009>.

PAGAN, A. A.. O ser humano do ensino de biologia: uma abordagem fundamentada no autoconhecimento. **Revista Entreideias: Educação, Cultura e Sociedade**, v. 7, n. 3, p. 73-86, 18 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.9771/re.v7i3.26530>.

PARK, K.; KIM, D.. Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 26, n. 5, p. 504-515, 8 abr. 2021. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1874448>.

PAŞAMEHMETOĞLU, A.; GUZZO, R. F.; GUCHAIT, P.. Workplace ostracism: impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 50, p. 119-126, mar. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>.

PASKIN, N.. Toward unique identifiers. **Proceedings of the Ieee**, v. 87, n. 7, p. 1208-1227, jul. 1999. <https://doi.org/10.1109/5.771073>.

PAULA, E. A.; AMARAL, R. M. M. F.. Atuação interdisciplinar em grupos de qualidade de vida para pacientes com lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho - LER/DORT. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, p. 1-10, 2019. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000013119>.

PAWAR, B. S.. Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. **Employee Relations**, v. 38, n. 6, p. 975-994, 2016. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>.

- PEIXOTO, P. R. B.. A influência da inteligência emocional em uma carreira de sucesso e o papel do psicólogo organizacional nesse processo. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. 1-7, 13 abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28479>.
- PERINOTTO, A. R. C.; CAMARÇO, J. C. F.; BRAGA, S. S.; MALTA, G. A. P.. Malta histórico e análise da hotelaria de luxo no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 9, n. 1, p. 219-247, 2019.
- PERKMANN, M.; SALANDRA, R.; TARTARI, V.; MCKELVEY, M.; HUGHES, A.. Academic engagement: a review of the literature 2011-2019. **Research Policy**, v. 50, n. 1, p. 1-20, jan. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104114>.
- PERMARUPAN, P. Y.; SAUFI, R. A.; KASIM, R. S. R.; BALAKRISHNAN, B. K. P. D.. The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 107, p. 88-95, dez. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>.
- PERNER, J.; LANG, B.; KLOO, D.. Theory of mind and self-control: more than a common problem of inhibition. **Child Development**, v. 73, n. 3, p. 752-767, mai. 2002. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00436>.
- PERSSON, S. S.; LINDSTRÖM, P. N.; PETTERSSON, P.; NILSSON, M.; BLOMQVIST, K.. Resources for work-related well-being: a qualitative study about healthcare employees: experiences of relationships at work. **Journal of Clinical Nursing**, v. 27, n. 23-24, p. 4302-4310, 29 jul. 2018. <https://doi.org/10.1111/jocn.14543>.
- PETROCCHI, M.. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- POCHMANN, M.. Brasil: segunda grande transformação no trabalho?. **Estudos Avançados**, v. 28, n. 81, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000200003>.
- POMMIER, E.; NEFF, K. D.; TÓTH-KIRÁLY, I.. The development and validation of the compassion scale. **Assessment**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 13 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1177/1073191119874108>.
- POPESCU, L.; IANCU, A.; AVRAM, M.; AVRAM, D.; POPESCU, V.. The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinti County, Romania. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 1-16, 4 fev. 2020. <https://doi.org/10.3390/su12031119>.
- POULSTON, J.. Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 412-427, 30 mai. 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810873525>.
- POULSTON, J. M.. Working conditions in hospitality: employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 10, n. 1, p. 23-43, mar. 2009. <http://dx.doi.org/10.1080/15280080902716993>.



POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.

POWERS, T.; BARROWS, G. W.. **Administração no setor de hospitalidade**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

PRECKEL, K.; KANSKE, P.; SINGER, T.. On the interaction of social affect and cognition: empathy, compassion and theory of mind. **Current Opinion in Behavioral Sciences**, v. 19, p. 1-6, fev. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.07.010>.

PREPLY. **Os 6 melhores cursos de inglês para negócios online [2024]**. 2024. Disponível em: <https://preply.com/pt/blog/melhores-cursos-ingles-de-negocios/>. Acesso em: 04 de março de 2024.

PRIETO, M. D.; FERRANDO, M.; FERRÁNDIZ, C.. Creatividad: inteligencia emocional. **Implicaiones Educativas: Educar em Revista**, v. 37, p. 1-17, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.81541>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUTMAN, V. L.; PAULUS, P. B.. Brainstorming, brainstorming rules and decision making. **The Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 1, p. 29-40, mar. 2009. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01304.x>.

QASIM, S.; USMAN, M.; GHANI, U.; KHAN, K.. Inclusive leadership and employees' helping behaviors: role of psychological factors. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-9, 7 jul. 2022. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>.

RAHMAN, M. N. A.; JAFFAR, M. S. M.; HASSAN, M. F.; NGALI, M. Z.; PAULINE, O.. Exposure level of ergonomic risk factors in hotel industries. **International Research and Innovation Summi**, v. 226, p. 1-11, ago. 2017. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/226/1/012018>.

RASHMI, K.; KATARIA, A.. Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 42, n. 11/12, p. 1028-1065, 16 nov. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>.

RAYMOND, N. A.. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

REINALDO, S. S.; LIMA, T. B.. Aprendizagem gerencial de gestores de uma rede hoteleira de João Pessoa/PB, Brasil. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 2, p. 21-42, 2020.

REINECKE, J.; DONAGHEY, J.. Political CSR at the Coalface: the roles and contradictions of multinational corporations in developing workplace dialogue. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 457-486, 23 jun. 2020. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12585>.

RIOTUR. **Copacabana e Leme**. s/d. Disponível em: [www.riotur.rio/que\\_fazer/copacabana-e-leme](http://www.riotur.rio/que_fazer/copacabana-e-leme). Acesso em: 26 de outubro de 2022.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUEZ, J.; WALTERS, K.. The impact of training and development in employee performance and evaluation. **World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, v. 3, n. 10, p. 206-212, 2017.

ROMANELLI, G.; ALVES, Z. M. M. B.. **Diálogos metodológicos sobre pratica de pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa Ltda, 1998.

RUIZ-PALOMO, D.; LEÓN-GÓMEZ, A.; GARCÍA-LOPERA, F.. Disentangling organizational commitment in hospitality industry: the roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102637, set. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>.

RUSILAWATI, E.. Mediation effect of work motivation on the relationship between soft skills and hard skills, and impact on employee performance in skincare clinical. **International Conference on Business Management and Accountin**, v. 1, n. 2, p. 475-483, mai. 2023.

SA, B.; OJEH, N.; MAJUMDER, M. A. A.; NUNES, P.; WILLIAMS, S.; RAO, S. R.; YOUSSEF, F. F.. The relationship between self-esteem, emotional intelligence, and empathy among students from six health professional programs. **Teaching and Learning in Medicine**, v. 31, n. 5, p. 536-543, 10 mai. 2019. <https://doi.org/10.1080/10401334.2019.1607741>.

SAFAVI, H. P.; BOUZARI, M.. How can leaders enhance employees' psychological capital? mediation effect of person-group and person-supervisor fit. **Tourism Management Perspectives**, v. 33, p. 100626, jan. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100626>.

SAFAVI, H. P.; KARATEPE, O. M.. The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 4, p. 288-297, 13 mai. 2019. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0004>.

SAGNAK, M.. Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: the mediating effect of intrinsic motivation. **Eurasian Journal of Educational Research**, v. 16, n. 62, p. 181-194, 24 fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>.

SAINI, D.; SINGH, M.. Emotional labour and its psychometric outcomes on the service providers of the hotel industry. **International Journal of Leisure and Tourism Marketing**, v. 7, n. 1, p. 44-66, 2020. <https://doi.org/10.1504/IJLTM.2020.111505>.

SAKS, A. M.. Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 3, p. 100835, set. 2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>.

SALOVEY, P.; MARC A.; MAYER, J.. **Emotional intelligence: key Readings on the Mayer and Salovey model**. Nova York: Dude Publishing, 2004.



SALOVEY, P.; MAYER, J. D.. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, p. 185-221, 1990. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

SALVAGNI, P.; BETTEGA, M. L.; CASAGRANDE, D. F. M.. A contribuição da Inteligência emocional no exercício da liderança. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 128-152, 2019.

SAMPAIO, L. R.; CAMINO, C. P. A.; ROAZZI, A.. Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 29, n. 2, p. 212-227, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>.

SAMPAIO, M. I. C.; SABADINI, A. Z. P.. Psicologia em evidências: conhecimento científico na tomada de decisão. **Revista Costarricense de Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 109-121, 2014.

SANT'ANNA, E. S.; CARNEIRO, J.; LESCURA, C.. Quem acolhe aos que acolhem? trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. **Revista Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 50-70, 2021. <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>.

SANTOS, E. W. S.; RODRIGUES, V. C.. Treinamento e desenvolvimento motivacional. **Colloquium Socialis**, v. 3, n. 1, p. 67-72, 30 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.5747/cs.2019.v03.n1.s065>.

SANTOS, R. A. Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável. 2018. 159p. Tese (Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2018.

SANTOS, R. A.; MATSCHUCK, T. C.. A sustentabilidade e a cadeia produtiva hoteleira: um estudo de caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Turismo: Visão e Ação**, v. 17, n. 2, p. 444-474, 17 ago. 2015. <https://doi.org/10.14210/rtva.v17n2.p444-474>.

SARWAR, A.; MUHAMMAD, L.. Impact of employee perceptions of mistreatment on organizational performance in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 230-248, 13 jan. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0046>.

SARWAR, A.; MUHAMMAD, L.. Impact of organizational mistreatment on employee performance in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 2, p. 513-533, 28 dez. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0051>.

SARWAR, A.; ZAKARIYA, R.; AFSHARI, L.; ISHAQ, E.. But I've got my powers: examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 51, p. 303-311, jun. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.018>.

SCHTTE, N. S.; MALOUFF, J. M.; THORSTEINSSON, E. B.. Increasing emotional intelligence through Training: Current Status and Future Directions. **The International Journal of Emotional Education**, v. 5, n. 1, p. 56-72, 2013.

SCHUCK, A. M.; RABE-HEMP, C. E.. Investing in people: salary and turnover in policing. **Policing: an International Journal**, v. 41, n. 1, p. 113-128, 12 fev. 2018.  
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>.

SCHUNK, D. H.; DIBENEDETTO, M. K.. Motivation and social cognitive theory. **Contemporary Educational Psychology**, v. 60, p. 101832, jan. 2020.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>.

SCHUNK, D. H.; DIBENEDETTO, M. K.. Motivation and social cognitive theory. **Contemporary Educational Psychology**, v. 60, p. 101832, jan. 2020.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>.

SEKIGUCHI, T.; LI, J.; HOSOMI, M.. Predicting job crafting from the socially embedded perspective: the interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 4, p. 470-497, 26 ago. 2017.  
<https://doi.org/10.1177/0021886317727459>.

SENBETO, D. L.; HON, A. H. Y.; LAW, R.. Organizational Cultures Determine Employee Innovation in Response to Seasonality: regulatory processes of openness and resistance. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 46, n. 6, p. 1122-1146, 3 mai. 2021.  
<http://dx.doi.org/10.1177/10963480211011629>.

SETYAWATI, N. WOELANDARI PG, D. S. W.; RIAN TO, M. R.. Career development, motivation and promotion on employee performance. **East Asian Journal of Multidisciplinary Research**, v. 1, n. 9, p. 1957-1970, 31 out. 2022.  
<http://dx.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>.

SHARON, D.; GRINBERG, K.. Does the level of emotional intelligence affect the degree of success in nursing studies? **Nurse Education Today**, v. 64, p. 21-26, mai. 2018.  
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.01.030>.

SHEHAWY, Y. M.. Current workplace issues and behaviours in tourism and hospitality: moderating role of empowering leadership. **Current Issues in Tourism**, v. 25, n. 10, p. 1627-1648, 18 mai. 2021. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1928612>.

SHI, F.; SHI, D.; WEAVER, D.; CHAVEZ, C. E. S.. Adapt to not just survive but thrive: resilience strategies of five-star hotels at difficult times. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 9, p. 2886-2906, 3 jun. 2021.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1194>.

SHI, X.; SHI, J.. Who cares about single childless employees in the hotel industry? creating a workplace culture beyond family-friendly. **Tourism Management**, v. 90, p. 104477, jun. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104477>.

SIDÔNIO, L. V.. **Gestão hoteleira**. Monte Claros: Instituto do Norte de Minas Gerais, 2015.

SILVA, B.. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Editora Saraiva. 2014.

- SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J.. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2 jan. 2020. <http://dx.doi.org/10.20503/recap.v10i1.46101>.
- SILVA, K. A. S. A.; FARIA, B. E. M.. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 4, n. 2, p. 115-129, 25 jul. 2018. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A7>.
- SILVA, L. A. A.; MARÍN, B. M. E.; BALDEÓN, S. M. R.. Rol del psicólogo organizacional en la gestión de talento humano. **Revista Podium**, v. 33, p. 79-90, 1 jun. 2018. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>.
- SINGH, L. B.; SRIVASTAVA, S.. Linking workplace ostracism to turnover intention: a moderated mediation approach. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 46, p. 244-256, mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.012>.
- SOBAIH, A. E. E.; IBRAHIM, Y.; GABRY, G.. Unlocking the black box: psychological contract fulfillment as a mediator between hr practices and job performance. **Tourism Management Perspectives**, v. 30, p. 171-181, abr. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>.
- SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M.. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 31 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.
- SOUZA, V. A.; ANJOS, M. A. D.. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo na loteadora Constrói em Monte Carmelo – MG. **Revista Getec**, v. 6, n. 12, p. 87-98, 2017.
- SRIVASTAVA, S.; GUPTA, P.. Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: a SDT perspective. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 50, p. 375-388, mar. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.014>.
- STEENKAMP, H.; DHANESH, G. S.. Care-based relationship management during remote work in a crisis: empathy, purpose, and diversity climate as emergent employee-organization relational maintenance strategies. **Public Relations Review**, v. 49, n. 4, p. 102371, nov. 2023. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102371>.
- STOYANOVA-BOZHKOVA, S.; PASKOVA, T.; BUHALIS, D.. Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. **Tourism Recreation Research**, v. 47, n. 4, p. 359-371, 18 nov. 2020. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1841377>.
- SUTIL-MARTÍN, D. L.; OTAMENDI, F. J.. Soft skills training program based on serious games. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8582, 31 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.3390/su13158582>.
- SZALMA, J. L.. On the application of motivation theory to human factors/ergonomics. **The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 56, n. 8, p. 1453-1471, 1 out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1177/0018720814553471>.

TAN, K.; SIM, P.; GOH, F.; LEONG, C.; TING, H.. Overwork and overtime on turnover intention in non-luxury hotels: do incentives matter?. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, v. 3, n. 4, p. 397-414, 23 mai. 2020. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0104>.

TANG, K. N.. Leadership styles and organizational effectiveness. **Leadership and Change Management**, p. 11-25, 2019. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0018>.

TANKE, Mary L.. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; NOE, R. A.. Does fun promote learning? the relationship between fun in the workplace and informal learning. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 46-55, fev. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.006>.

THORNTON, J. S.; GRIERSON, L.; VANSTONE, M.; ALLICE, I.; MAHMUD, M.; MOUNTJOY, M.. A win-win for sport and exercise medicine and primary care: a qualitative case study of the added competence model in Canada. **Sports Medicine**, v. 52, n. 8, p. 1983-1989, 16 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1007/s40279-022-01663-6>.

TIBEBU, H.. A hierarchical model to quantify burnout stage of hotel industry employees in Ethiopia. **Biomedical Journal of Scientific & Technical Research**, v. 39, n. 2, p. 31120-31128, 4 out. 2021. <https://doi.org/10.26717/BJSTR.2021.39.006267>.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F.. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista FAE**, v. 12, n. 1, p. 103-119, jun. 2009.

TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R.. Análises de ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, 2013. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v24i1p65-89>.

TRAD, L. A. B.. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-73312009000300013>.

TRIPADVISOR. **Copa Sul Hotel**. 2023. Disponível em: [https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303506-d305466-Reviews-Copa\\_Sul\\_Hotel-Rio\\_de\\_Janeiro\\_State\\_of\\_Rio\\_de\\_Janeiro.html](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303506-d305466-Reviews-Copa_Sul_Hotel-Rio_de_Janeiro_State_of_Rio_de_Janeiro.html). Acesso em: 28 de novembro de 2023.

TSUI, P.. Would organizational climate and job stress affect wellness? an empirical study on the hospitality industry in Taiwan during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 19, p. 2-14, 6 out. 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910491>.

ÚBEDA-GARCÍA, M.; CLAVER-CORTÉS, E.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SÁEZ, P.. Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 57-69, fev. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>.

UFRRJ, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia**: regimentos. 2019. Disponível em: <https://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/regimentos/>. Acesso em: 06 de abril de 2024.

ÜNGÜREN, E.; TEKIN, Ö. A.; AVSALLı, H.; KAÇMAZ, Y. Y.. The moderator role of financial well-being on the effect of job insecurity and the COVID-19 anxiety on burnout: a research on hotel-sector employees in crisis. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 9031, 12 ago. 2021. <https://doi.org/10.3390/su13169031>.

URQUIRA, M.; MARQUES, B. D.. **Análise de conteúdo**: teoria e prática. Joinville: Clube de Autores, 2021.

VASHDI, D. R.; KATZ-NAVON, T.; DELEGACH, M.. Service priority climate and service performance among hospitality employees: the role of emotional labor and workload pressure. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 5, n. 5, 4 jul. 2021. <https://doi.org/10.1177/19389655211029912>.

VATANKHAH, S.; BOUZARI, M.; SAFAVI, H. P.. Unraveling the fuzzy predictors of stress at work. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 2, p. 277-300, 25 mai. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2020-2005>.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.a, 2011.

VOEGTLIN, C.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H.. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 3, p. 354-373, 1 jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/ijm-10-2012-0158>.

WALLACE, E.; COUGHLAN, J. Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: the effect of perceived contract precarity. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 35, n. 2, p. 451-468, 12 ago. 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-02-2022-0195>.

WALTERS, G.; RAYBOULD, M.. Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 14, n. 2, p. 144-156, ago. 2007. <https://doi.org/10.1375/jhtm.14.2.144>.

WANG, D.; BAKER, M. A.; KIM, Y. S.; MA, E.. From angels to demons: uncovering the relationships between tipping, social dignity, ocb and incivility intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 98, p. 103043, set. 2021. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103043>.

WANG, X.; GUCHAIT, P.; PAŞAMEHMETOĞLU, A.. Why should errors be tolerated? perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 5, p. 1987-2006, 9 maio 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0869>.

WANG, Y.; QU, H.; YANG, J.; YANG, C.. Leisure-work preference and hotel employees' perceived subjective well-being. **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 1-2, p. 110-132, 1 out. 2018. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1529170>.

WIDIASANTI, I; A ANISAH,; DARUSSYAFA, H; LENGGOGENI, L; SALEH, R; HERMAWAN, H; MULYONO, T.. Dominant factors from the positive impact of competency certificate ownership. **Iop Conference Series: Materials Science and Engineering**, v. 1098, n. 2, p. 1-7, 1 mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1088/1757-899x/1098/2/022037>.

WILLIAMS JUNIOR, R.; RAFFO, D. M.; CLARK, L. A.. Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?. **Journal of Management Development**, v. 37, n. 6, p. 512-524, 15 jun. 2018. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088>.

WINARDI, M. A.; PRENTICE, C.; WEAVER, S.. Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 372-397, 1 fev. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/21639159.2020.1808847>.

WONG, S. C. K.; LEE, P. C.. Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 384-400, 31 jan. 2017. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1266872>.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S.. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-79722009000100002>.

XU, S.; WANG, Y.; MA, E.; WANG, R.. Hotel employees' fun climate at work: effects on work-family conflict and employee deep acting through a collectivistic perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102666, out. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102666>.

XU, X.; HUANG, D.; CHEN, Q.. Stress and coping among micro-entrepreneurs of peer-to-peer accommodation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 97, p. 103009, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103009>.

YAN, J.; KIM, S.; ZHANG, S. X.; FOO, M.; ALVAREZ-RISCO, A.; DEL-AGUILA-ARCENTALES, S.; YÁÑEZ, A.. Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: a contingent model based on transactional theory of stress model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 95, p. 1-11, mai. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102935>.

YAN, Z.; MANSOR, Z. D.; CHOO, W. C.; ABDULLAH, A. R.. How to Reduce Employees' Turnover Intention from the Psychological Perspective: a mediated moderation model. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 14, p. 185-197, fev. 2021. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S293839>.

YANG, R.; DÍAZ, V. G.; HSU, C.. Use of emotional intelligence to promote innovation among employees in the work environment through qualitative and quantitative analysis. **Aggression and Violent Behavior**, p. 1-10, mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101589>.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



YIN, R. K.. **Pesquisa qualitativa to início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YORK, K. M.; BROOKHOUSE, K J.. The legal history of work-related sexual harassment and implications for employers. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 1, n. 3, p. 227-237, set. 1988. <https://doi.org/10.1007/BF01384983>.

YOUN, H.; KIM, J.. Corporate social responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: the roles of organizational pride and meaningfulness of work. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2428, 20 fev. 2022. <https://doi.org/10.3390/su14042428>.

YU, J.; ARIZA-MONTES, A.; GIORGI, G.; LEE, A.; HAN, H.. Sustainable relationship development between hotel company and its employees: linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 7168, 2 set. 2020. <https://doi.org/10.3390/su12177168>.

YUE, C. A.; MEN, L. R.; FERGUSON, M. A.. Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 2, p. 169-195, 31 mar. 2020. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>.

YURCU, G.; AKINCI, Z.. Influence of organizational citizenship behavior on hotel employees' job satisfaction and subjective well-being. **Advances in Hospitality and Tourism Research**, v. 5, n. 1, p. 57-83, 2017.

ZAHID, A.; NAUMAN, S.. Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. **Personnel Review**, v. 53, n. 1, p. 247-265, 17 jan. 2023. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>.

ZANG, D.; LIU, C.; JIAO, Y.. Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: evidence from hotel employees in china. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-14, 15 abr. 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648090>.

ZAZA, S.; RIEMENSCHNEIDER, C.; ARMSTRONG, D. J.. The drivers and effects of burnout within an information technology work context: a job demands-resources framework. **Information Technology & People**, p. 1-26, 2 nov. 2021. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0093>.

ZHAN, J.; LUO, Y.; ZHANG, X.; KANG, Z.. A general assessment index for non-probabilistic reliability of structures with bounded field and parametric uncertainties. **Computer Methods in Applied Mechanics and Engineering**, v. 366, p. 113046, jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cma.2020.113046>.

ZHANG, T. C.; TORRES, E.; JAHROMI, M. F.. Well on the way: an exploratory study on occupational health in hospitality. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102382, mai. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102382>.

ZHAO, F.; DENG, L.; KEMP, L. J.. Interrelationships between cultural intelligence dimensions and the role of intrapersonal intelligence. **Journal of General Management**, v. 38, n. 3, p. 3-24, mar. 2013. <http://dx.doi.org/10.1177/030630701303800302>.

ZHAO, H.; PENG, Z.; SHEARD, G.. Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 219-227, jun. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006>.

ZHAO, L.; LEE, J.; MOON, S.. Employee response to CSR in China: the moderating effect of collectivism. **Personnel Review**, v. 48, n. 3, p. 839-863, 1 abr. 2019. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0146>.

ZHIQIANG, M.; KHAN, H. S. U. D.; CHUGHTAI, M. S.; MINGXING, L.. Re-Engineering the human resource strategies amid and post-pandemic crisis: probing into the moderated mediation model of the high-performance work practices and employee's outcomes. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-12, 9 jul. 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710266>.

ZHU, D.; DOAN, T.; KANJANAKAN, P.; KIM, P. B.. The impact of emotional intelligence on hospitality employees' workout comes: a systematic and meta-analytical review. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 31, n. 3, p. 326-347, 21 set. 2021. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1978914>.

ZIKMUND, W. G.. **Business research methods**. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.



## APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – SETOR DE RECURSOS HUMANOS

**Cenário:** No meio hoteleiro, para que trabalhadores de nível operacional atendam, com primor, às exigências de suas rotinas, estes devem dominar não só conhecimentos técnicos, como também os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional (IE), como: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Afinal, tais elementos terão impactos decisivos na definição do clima organizacional, na produtividade e bem-estar destes trabalhadores, bem como no acolhimento/interação com hóspedes. Dito isso, o setor de RH deve responsabilizar-se pela criação de estratégias que estimulem a IE como uma competência a ser incorporada no cotidiano organizacional.

**Fato-chave:** Avaliar as políticas de gestão aplicadas pelo setor de Recursos Humanos do Hotel X, considerando a importância da IE para o rendimento e bem-estar de um trabalhador atuante no nível operacional.

### PROPOSTA DE ROTEIRO:

1. Você já conhecia o conceito e as características da Inteligência Emocional? Qual sua opinião sobre este assunto? Seria oportuno que a resposta transparecesse as implicações que este tema tem sobre pontos como clima e produtividade organizacional, bem-estar e saúde dos colaboradores<sup>37</sup>.
2. A inteligência emocional é composta por 5 elementos-chave, a saber: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Sobre estes elementos, quais estratégias o setor de RH se utiliza para estimulá-lo na equipe? Lembre-se de que a resposta deve transitar pelos cinco elementos. Logo, compreenda o posicionamento do respondente sobre cada um destes.
3. Qual sua percepção sobre as estratégias supracitadas? A ideia é que o(a) respondente discorra sobre os pontos fortes e fracos de cada uma destas, bem como aponte suas importâncias/contribuições para o clima e a produtividade organizacional!
4. Na sua opinião, como estes elementos-chave influenciam os ritos operacionais do hotel investigado?
5. Para que o trabalhador consiga ser contemplado por promoções verticais e horizontais, quais são os pré-requisitos necessários? A resposta deve explicitar estes dois tipos de promoção.

---

<sup>37</sup> Os textos sublinhados não serão lidos para o entrevistado. Estes servem de apoio para que a pesquisadora possa conduzir melhor esta entrevista, buscando informações mais detalhadas sobre os temas investigados.

6. O que é mais comum de ser aplicado: recrutamento interno ou externo? **Caso a resposta seja recrutamento interno**, indague sobre os requisitos para esta contemplação. **Caso a resposta seja recrutamento externo**, indague sobre os requisitos para esta contemplação.
7. Trata-se de uma organização participativa ou não-participativa? **Caso seja participativa**, quais benefícios você observa? **Caso não seja participativa**, quais motivos estimulam esta decisão?
8. Em sua opinião, quais competências e habilidades são fundamentais para os profissionais de hotelaria? A partir da resposta, questione como estes pontos são trabalhados para que a equipe do Hotel Xtinja esse perfil.
9. Quais tipos de treinamentos a organização desenvolver? Com que frequência são aplicados? A ideia é que o(a) respondente fale sobre os treinamentos técnicos, comportamentais, motivacionais e de integração, relatando os tipos de atividade que são executadas em cada uma destas tipologias.
10. A partir dos treinamentos especificados anteriormente: há alguma ordem de priorização destas atividades? **Caso a resposta seja positiva**, indague qual! **Caso a resposta seja negativa**, solicite uma justificativa para este posicionamento.
11. Há outro tipo de treinamento aplicado que não foi mencionado? **Caso a resposta seja positiva**, indague quais são e o nível de importância/contribuição destas ações para a organização.
12. Algum trabalhador do hotel já desenvolveu problemas físicos em virtude de suas responsabilidades organizacionais? **Caso a resposta seja positiva**, indague quantos casos foram e qual(quais) foi(foram) o(s) motivo(s).
13. Algum trabalhador do hotel já desenvolveu problemas emocionais em virtude de suas responsabilidades organizacionais? **Caso a resposta seja positiva**, indague quantos casos foram e qual(quais) foi(foram) o(s) motivo(s).
14. O hotel trabalha com algum tipo de auxílio psicológico para impedir que trabalhadores desenvolvam doenças ocupacionais como *burnout*? **Caso a resposta seja positiva**, indague como esse procedimento ocorre. **Caso a resposta seja negativa**, indague a opinião do(a) entrevistado(a) sobre este tipo de auxílio?
15. Além do auxílio psicológico, o hotel fornece outra iniciativa voltada para a saúde mental de sua equipe? **Caso a resposta seja positiva**, indague quais seriam essas

- iniciativas. **Caso a resposta seja negativa**, indague qual(is) motivo(s) influenciam esta decisão.
16. Quanto à estrutura física do hotel, você considera adequada para a saúde física e mental do trabalhador? Se pudesse melhorar algo, o que seria?
17. Há atritos entre os trabalhadores? **Caso a resposta seja positiva**, indague qual a frequência destes eventos e como o setor de recursos humanos lida com estes.
18. Como é o relacionamento interpessoal dos trabalhadores com seus superiores? **Caso a resposta seja regular ou ruim**, indague quais são os elementos que influenciam este desconforto e com que frequência acontecem.
19. A respeito da conscientização quanto à inclusão social, o hotel possui alguma atividade voltada para pautas como gênero, orientação sexual, etnia e classe social? **Caso a resposta seja positiva**, indague quais seriam essas atividades. **Caso a resposta seja negativa**, indague qual(is) motivo(s) influenciam esta decisão.
20. Sobre confraternizações e outros eventos informais. Qual a frequência destes momentos? Pode citá-los?

## **APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – TRABALHADORES ATUANTES NO NÍVEL OPERACIONAL**

**Cenário:** No meio hoteleiro, para que trabalhadores de nível operacional atendam, com primor, às exigências de suas rotinas, estes devem dominar não só conhecimentos técnicos, como também os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional (IE), como: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Afinal, tais elementos terão impactos decisivos na definição do clima organizacional, na produtividade e bem-estar destes trabalhadores, bem como no acolhimento/interação com hóspedes. Dito isso, o setor de RH deve responsabilizar-se pela criação de estratégias que estimulem a IE como uma competência a ser incorporada no cotidiano organizacional.

**Fato-chave:** Avaliar a percepção dos trabalhadores atuantes em níveis operacionais quanto às políticas de gestão aplicadas pelo setor de Recursos Humanos do Hotel X, considerando a importância da IE para o rendimento e bem-estar dos mesmos.

### **PROPOSTA DE ROTEIRO:**

1. Há quanto tempo trabalha neste hotel?
2. Qual função você ocupa?
3. Antes de ocupar esta função, trabalhou em alguma outra?
4. Você já conhecia o conceito e as características da Inteligência Emocional? Qual sua opinião sobre este assunto? Seria oportuno que a resposta transparecesse as implicações que este tema tem sobre pontos como clima e produtividade organizacional, bem-estar e saúde dos colaboradores<sup>38</sup>.
5. A inteligência emocional é composta por 5 elementos-chave, a saber: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Explique o significado de cada elemento antes do(a) trabalhador(a) responder à pergunta. Sobre estes elementos, quais você acredita ter desenvolvido ou estimulado a partir das políticas de gestão aplicadas pelo setor de recursos humanos? **Caso o respondente cite um ou mais elementos, questione qual(uais) prática(s) contribuiu(íram) para este(s) acontecimento(s).**
6. Na sua opinião, estes elementos-chave influenciam os ritos operacionais do hotel investigado? **Caso a resposta seja positiva, solicite uma explicação sobre como essa**

---

<sup>38</sup> Os textos sublinhados não serão lidos para o entrevistado. Estes servem de apoio para que a pesquisadora possa conduzir melhor esta entrevista, buscando informações mais detalhadas sobre os temas investigados.

- influência ocorre. **Caso a resposta seja negativa**, peça para que o(a) respondente justifique seu posicionamento.
7. Na sua opinião, quais são os pré-requisitos necessários para que o trabalhador consiga ser contemplado por promoções verticais e horizontais? A resposta deve explicitar estes dois tipos de promoção.
  8. Na sua opinião, o que é mais comum de ser aplicado: recrutamento interno ou externo? **Caso a resposta seja recrutamento interno**, indague sobre os requisitos para esta contemplação. **Caso a resposta seja recrutamento externo**, indague sobre os requisitos para esta contemplação.
  9. Na sua opinião, trata-se de uma organização participativa ou não-participativa? Explique o significado de ambas. **Caso seja participativa**, quais benefícios você observa? **Caso não seja participativa**, quais motivos estimulam esta decisão?
  10. Você considera os treinamentos aplicados eficientes? **Caso a resposta seja positiva**, peça para justificar. **Caso a resposta seja negativa**, peça para justificar.
  11. Algum trabalhador do hotel já desenvolveu problemas físicos em virtude de suas responsabilidades organizacionais? **Caso a resposta seja positiva**, indague quantos casos foram e qual(uais) foi(foram) o(s) motivo(s).
  12. Algum trabalhador do hotel já desenvolveu problemas emocionais em virtude de suas responsabilidades organizacionais? **Caso a resposta seja positiva**, indague quantos casos foram e qual(uais) foi(foram) o(s) motivo(s).
  13. O hotel trabalha com algum tipo de auxílio psicológico para impedir que trabalhadores desenvolvam doenças ocupacionais como *burnout*? **Caso a resposta seja positiva**, indague como esse procedimento ocorre e se este é assertivo. **Caso a resposta seja negativa**, indague a opinião do(a) entrevistado(a) sobre esta falta.
  14. Além do auxílio psicológico, o hotel fornece outra iniciativa voltada para a saúde mental de sua equipe? **Caso a resposta seja positiva**, indague quais seriam essas iniciativas e se são assertivas. **Caso a resposta seja negativa**, indague a opinião do(a) entrevistado(a) sobre esta falta.
  15. Quanto à estrutura física do hotel, você considera adequada para a saúde física e mental do trabalhador? Se pudesse melhorar algo, o que seria?
  16. Há atritos entre os trabalhadores? **Caso a resposta seja positiva**, indague qual a frequência destes eventos e como o setor de recursos humanos lida com estes.

17. Como é o relacionamento interpessoal dos trabalhadores com seus superiores? **Caso a resposta seja regular ou ruim**, indague quais são os elementos que influenciam este desconforto e com que frequência acontecem.
18. A respeito da conscientização quanto à inclusão social, o hotel possui alguma atividade voltada para pautas como gênero, orientação sexual, etnia e classe social? **Caso a resposta seja positiva**, indague quais seriam essas atividades. **Caso a resposta seja negativa**, indague a opinião do(a) entrevistado(a) sobre esta falta. .
19. Sobre confraternizações e outros eventos informais. Qual a frequência destes momentos? Pode citá-los? Após citá-los, questione se estes contribuem para o entrosamento entre equipes.

## ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

**Prezado (a) Senhor (a),**

Meu nome é Elisy Silva Felício e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Inteligência Emocional na Psicologia Organizacional. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

**Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:**

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) ***SIM, desejo receber cópia do relatório final.***
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

( ) ***SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade***  
***/OU***

*/( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.*

**O Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Augusto Motta/ UNISUAM também poderá ser consultado para dúvidas/denúncias relacionadas à Ética da Pesquisa e está localizado na Rua Dona Isabel, 94, Bairro de Bonsucesso, RJ, CEP 21.032-060. Contato (21) 3882-9797 ou comitedeetica@souunisuum.com.br.**

O projeto a que faz parte esta entrevista está protocolada no CONEP através no número **CAAE: 70009023.1.0000.5235**

**Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.**

**Nome completo (Legível):** \_\_\_\_\_

**Email:** \_\_\_\_\_

**ASSINATURA**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.



## **ANEXO B: MODELO UTILIZADO PARA A APLICAÇÃO DO TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Prezada Srta. X<sup>39</sup>,

Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA HOTELARIA CARIOCA: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOTEL X” a ser realizada pelo discente ELISY SILVA FELÍCIO do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação do Docente RODRIGO AMADO DOS SANTOS, visando ter acesso aos dados a serem colhidos em seu condomínio.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração de artigos de natureza acadêmico científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferências, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rio de Janeiro, 24 de agosto de 2022.

---

Docente Responsável pela Pesquisa (MPGE – UFRRJ)

---

Mestranda (MPGE – UFRRJ)

(    ) Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome X.

ou

(    ) Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão do nome X.

---

NOME DO RESPONSÁVEL PELA AUTORIZAÇÃO  
CARGO

---

<sup>39</sup> Censura utilizada sob o intuito de preservar a identificação do meio de hospedagem.